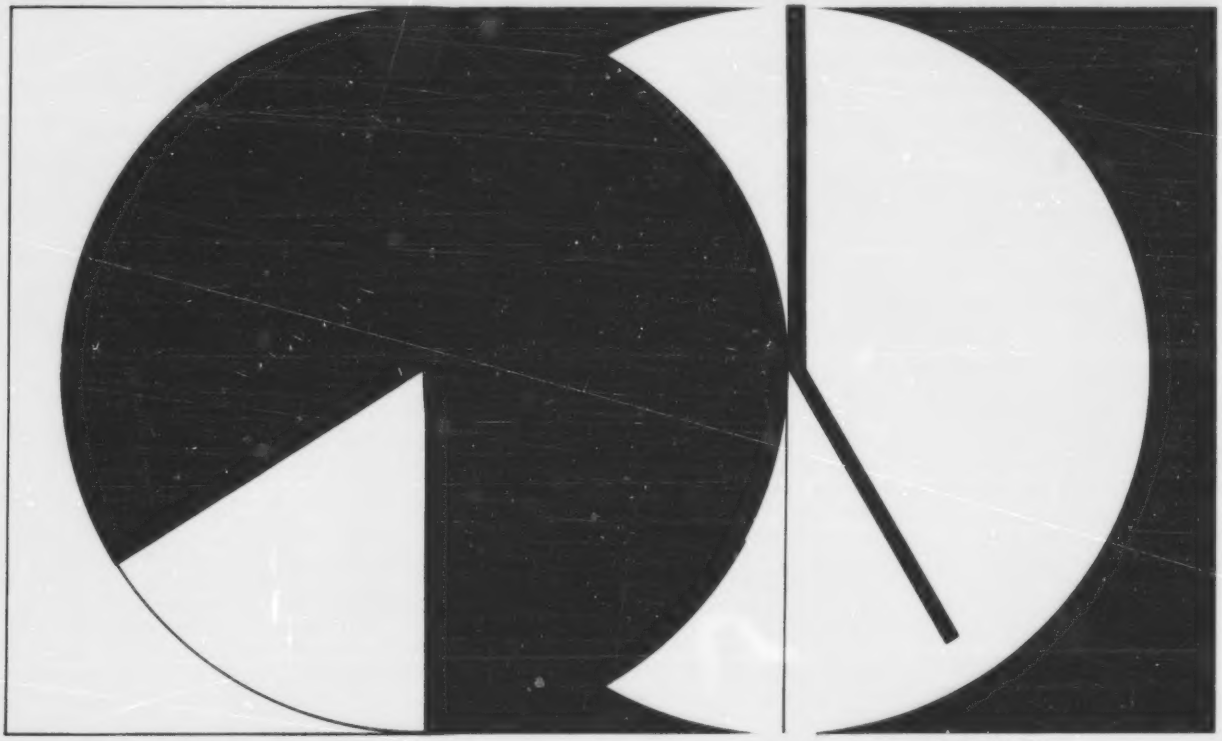
Que
Travail.
min

Misc pubns
1976 c 36

Travail Québec

L'HORAIRE VARIABLE: RAPPORT DE LA MISSION D'ÉTUDE EN ALLEMAGNE ET EN SUISSE

Bernard-M. Tessier et Bernard Turgeon



Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre
Direction générale de la recherche

LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO
FEB 1977
RECEIVED

101-03483/

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE
DIRECTION GENERALE DE LA RECHERCHE

L'HORAIRE VARIABLE : RAPPORT DE LA MISSION D'ETUDE EN ALLEMAGNE ET EN SUISSE

Bernard-M. Tessier
Bernard Turgeon

Service des études en
organisation du travail
Juin 1976

Gift from
Que official editor

La reproduction des textes, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

Première impression: 800 exemplaires

Cette publication est disponible chez:

L'Editeur Officiel du Québec
1283 boul. Charest ouest
Québec, Qué.

ISBN 0-7754-2598-2

Dépôt Légal
3e trimestre 1976
Bibliothèque Nationale du Québec.

Sommaire

Le but de cette mission sur l'horaire variable [1] consistait à recueillir des données susceptibles de nous éclairer sur la situation de ce type d'horaire en Allemagne et en Suisse et sur ses répercussions au niveau des individus, de l'entreprise et de la société.

On estime que l'horaire variable touche actuellement entre 15% et 20% de la main-d'oeuvre en Allemagne fédérale, soit entre trois et quatre millions de travailleurs, et entre 30% et 40% de la main-d'oeuvre suisse, soit entre 1.3 et 1.7 million de travailleurs. Ce sont surtout les employés de bureau qui sont visés par le nouveau régime.

La formule typique comporte deux plages mobiles d'environ deux heures matin et soir et, fréquemment, une troisième plage mobile pour la pause du midi. La période de référence pour le calcul des heures atteint la plupart du temps un mois ou quatre

---

1- L'horaire variable est défini comme un horaire de travail qui permet à l'employé de décider, sur une base quotidienne et autonome, de ses heures d'arrivée et de départ.

semaines. L'employé peut alors présenter un crédit ou un débit d'heures, mais ceux-ci ne doivent pas dépasser 8, 10 ou 15 heures. Par ailleurs, les employés sont souvent soumis à l'obligation d'enregistrer leurs heures de travail, et toutes les absences pour obligations personnelles doivent être compensées en temps par l'employé.

Bien que le personnel soit fréquemment consulté par l'entremise du comité d'entreprise, l'introduction du nouvel horaire demeure généralement une initiative patronale motivée par la perspective d'attirer plus de candidats à l'embauche, de faciliter l'accès à l'entreprise en échelonnant les heures d'arrivée, de réduire les pertes de temps de travail (retards, absences, etc.) ou d'accroître la satisfaction du personnel.

Malgré le nombre considérable de travailleurs touchés, il ne semble pas y avoir eu de recherches systématiques pour évaluer les effets du nouvel horaire pour le travailleur, l'entreprise et la société. Il faut se contenter d'observations, d'enquêtes réalisées dans les entreprises.

Pour le travailleur, on note au premier chef une meilleure adaptation de l'horaire aux besoins individuels (problèmes de transport, obligations familiales, préférences), une plus grande facilité de vaquer à des affaires personnelles sur semaine, un plus

grand sentiment de liberté. Dans certaines entreprises, on a observé que les horaires individualisés entraînaient un rétrécissement des contacts informels. Ailleurs, on a plutôt observé un plus grand effort de coordination pour mener à bien le travail. Enfin, là où l'horaire variable touchait à la fois des cols blancs et des cols bleus, son introduction a contribué à égaliser les conditions de travail de ces deux groupes. Par ailleurs, les cols blancs résistent parfois, surtout au début de l'expérience, à l'introduction d'un horodateur.

En ce qui concerne l'entreprise, l'horaire variable a répondu aux objectifs auxquels il était souvent destiné: faciliter le recrutement rendu difficile à cause des pénuries de main-d'oeuvre et diminuer les retards. Plusieurs entreprises rapportent également une diminution de l'absentéisme, du roulement ou du temps supplémentaire, une amélioration de la productivité ou du climat de travail. L'horaire variable nécessite parfois une planification plus poussée de la part des cadres. Ce fait mis à part, l'horaire variable n'a pas fréquemment amené une réorganisation des tâches.

En ce qui concerne les effets du nouvel horaire au niveau de la société, la carence de données se fait encore plus aiguë. L'horaire variable aurait facilité l'accès des femmes mariées au marché du travail. Il aurait réduit les problèmes

de congestion de la circulation durant les heures de pointe et pourrait favoriser un étalement de la demande dans d'autres secteurs (équipements récréatifs, par exemple). On parle enfin d'une détente du climat social dans une petite ville suisse.

On peut invoquer plusieurs facteurs pour expliquer l'évolution extrêmement rapide de l'horaire variable en Allemagne et en Suisse. La législation du travail présentait déjà suffisamment de souplesse pour permettre ces innovations. Les syndicats ont adopté une position neutre, laissant aux comités d'entreprise le soin de s'entendre sur une formule avec l'employeur. Certains facteurs culturels ont également pu favoriser l'horaire variable. Cependant, surtout en Suisse, c'est la pénurie de main-d'oeuvre du début de la décennie qui a incité bon nombre d'employeurs à utiliser l'horaire variable comme moyen d'attirer des candidats. Depuis 1974, la conjoncture économique s'est modifiée et on fait face à un problème de chômage. L'évolution de l'horaire variable se poursuivrait encore, mais à un rythme sensiblement ralenti. Le nombre d'abandons est cependant peu élevé. Après quelques années d'essai, la satisfaction des employeurs et des employés face au nouvel horaire présage qu'il s'agit d'une innovation durable.

Table des matières

	PAGE
Sommaire	iii
Table des matières	vii
Calendrier de la misssion	xi
Introduction	1
PARTIE I: L'horaire variable en Allemagne et en Suisse	
La situation de l'horaire variable	7
L'Allemagne	7
La Suisse	10
Les groupes privilégiés	11
La position gouvernementale et le contexte juridique	13
Le rôle des autorités gouvernementales	13
Le contexte juridique en Allemagne	14
Le contexte juridique en Suisse	16
Conclusion	18
Le contexte des relations de travail	21
L'Allemagne	21
La Suisse	25
Conclusion	26
Description des formules	29
Les horaires	29
La saisie des temps	31
Les absences et le temps supplémentaire	33

PAGE

L'introduction de l'horaire variable dans l'entreprise 35

Les principaux motifs 35

La consultation des employés et leurs réactions 40

Les effets de l'horaire variable 45

Le travailleur 46

L'organisation 48

La société 52

Tendances et perspectives 55

Conclusion 61

PARTIE II: Comptes rendus des entretiens en Allemagne et en Suisse. 71

Allemagne

Centrale syndicale D.G.B. 75

Compagnie Mannessmann 83

La Provinzial-Versicherung 93

Ministère des Finances du Land de la Nord-Rhénanie - Westphalie 101

Confédération des associations patronales 107

Ministère fédéral du Travail et de l'Ordre social 119

Ministère fédéral de l'Economie 127

Suisse

Ciba-Geigy 135

Landis et Gyr 147

Office fédéral de l'industrie, des arts, des métiers et du travail 161

PAGE

Institut de Psychologie, Université de Neuchâtel 167

Oméga 183

Institut pour l'étude des Méthodes de Direction de l'Entreprise 195

Nestlé 207

Bureau International du Travail 219

Calendrier de la mission

Lundi, 8 mars 1976

1) Düsseldorf: Deutscher Gewerkschaftsbund (D.G.B.)

1- M. Schaefer, service des politiques de négociation collective

2- M. Fröbrich, responsable des politiques de négociation collective et des politiques salariales

2) Düsseldorf: Firme Mannesmann

1- M. Peter Odenthal, directeur du service de la construction

2- M. Sträter, ingénieur en chef, département du contrôle de la qualité

Mardi, 9 mars 1976

3) Düsseldorf: Provincial-Versicherung, compagnie d'assurances

- M. Senger, directeur du personnel

4) Düsseldorf: Ministère des Finances du Land de la Nord-Rhénanie - Westphalie

1- M. Chronz, secrétaire du ministère

2- M. Kulke, directeur du département de Münster

Mercredi, 10 mars 1976

5) Cologne: Confédération des associations patronales de l'Allemagne fédérale

1- Mme Libert, experte dans le secteur de la négociation collective

2- Mme Kuper, interprète

Jeudi, 11 mars 1976

6) Bonn: Ministère fédéral du Travail et de l'Ordre social

- Dr. Echterhölter

7) Bonn: Ministère fédéral de l'Economie

1- Dr. Barth, service de recherche sur l[illegible] aspects économiques des politiques salariale

2- M. Schmidt, service d'organisation du ministère

Lundi, 15 mars 1976

8) Bâle: Compagnie Ciba-Geigy

1- M. Echenberger

2- M. V. Meyer, directeur du personnel de l'usine de Bâle

3- M. F. Neff, directeur du personnel de l'usine de Schweizerhalle

4- M. Matthey-Doret, secrétaire du service du personnel pour Ciba-Geigy (Suisse)

Mardi, 16 mars 1976

9) Zug: Compagnie Landis et Gyr

- Dr. Ammann, directeur du personnel

10) Berne: Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail (O.F.I.A.M.T.)

- M. F. Flückiger, chef du service de protection des travailleurs et du droit du travail

Mercredi, 17 mars 1976

11) Neuchâtel: Institut de psychologie, Université de Neuchâtel

- M. Michel Rousson, professeur en psychologie organisationnelle

12) Bienne: Compagnie Oméga

1- M. Gredy, directeur du personnel

2- M. Stoppa, responsable de l'implantation de l'horaire variable

Jeudi, 18 mars 1976

13) Lausanne: Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise (I.M.E.D.E.)

- M. Alvar Elbing, professeur en sciences de l'administration

14) Vevey: Compagnie Nestlé

1- M. J.-C. Galetti, service de l'administration et de l'application de l'informatique

2- M. G.S. Bernheim, section administration du département du personnel

Vendredi, 19 mars 1976

15) Genève: Bureau international du Travail

- Dr. Maric, service d'études sur les conditions de travail et de vie

Introduction

La mission technique avait comme mandat de recueillir des données relatives au phénomène des horaires variables en Allemagne fédérale et en Suisse. L'horaire variable est défini comme un aménagement des temps de travail qui permet à l'employé de décider, sur une base quotidienne et autonome, de ses heures d'arrivée et de départ.

Cette mission s'intègre dans un vaste programme d'études entreprises par la Direction générale de la recherche du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre sur deux nouvelles formes d'aménagement des temps de travail: la semaine comprimée et l'horaire variable. En ce qui concerne celui-ci, les travaux de la Direction générale de la recherche ont déjà fait l'objet de deux rapports:

1- TURGEON, B. (1976). L'horaire variable: examen de la littérature. (Définition des horaires variables; historique; examen des recherches portant sur ses conséquences pour le travailleur, l'entreprise et la société; contexte juridique; aspects syndicaux).

2. LEWIS, N., COTE, L. (1976). L'horaire variable au Québec. (Description des entreprises et de la main-d'oeuvre touchées par l'horaire variable au Québec; description des formules en vigueur; opinions des employeurs quant à leurs conséquences sur l'efficacité organisationnelle).

En outre, des études de cas portant sur les conséquences du nouvel horaire pour les travailleurs dans trois entreprises du Québec, constitueront la matière d'un rapport subséquent.

Objectifs spécifiques de la mission

Tels qu'ils étaient définis dans le projet de mission, les objectifs de recherche portaient sur les éléments suivants:

1- l'ampleur du phénomène en R.F.A. et en Suisse;

2- les conséquences de l'horaire variable pour le travailleur, l'entreprise et la société;

3- les interventions possibles ou souhaitables de l'Etat;

4- l'attitude et la position officielle des autorités gouvernementales et des organisations ouvrières.

La mission devait également établir des contacts pour assurer l'échange continuel d'information avec des organismes d'outre-mer.

Plan du rapport

La première partie du rapport comprend le résumé et l'analyse de renseignements recueillis au cours des entrevues. Le texte y est divisé en fonction des différents thèmes abordés.

La deuxième partie regroupe les comptes rendus de chacunes des rencontres. Comme l'essentiel des renseignements aura déjà été exposé dans la synthèse qui précède, ces comptes rendus ne s'adressent qu'au lecteur soucieux d'obtenir des détails additionnels sur le contexte dans lequel l'horaire variable s'est inscrit au niveau de l'entreprise ou dans un cadre plus général. Notons enfin que ces comptes rendus tentent de reproduire aussi fidèlement que possible les propos tenus par les informateurs consultés. Ils traduisent l'opinion des interviewés et non celles des auteurs.

PARTIE I

L'horaire variable en Allemagne et en Suisse

La situation de l'horaire variable

Il ne fait aucun doute que l'Allemagne et la Suisse demeurent aujourd'hui le foyer où l'on trouve la plus grande concentration d'entreprises et de travailleurs qui aient adopté un horaire variable à travers le monde. Le phénomène est très récent: il a débuté entre 1967 et 1970 dans les deux pays.

L'Allemagne

Bien que cette nouvelle forme d'horaire se soit progressivement étendue au cours des dernières années à la France, la Belgique, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, à la Scandinavie et à l'Italie, c'est en Allemagne qu'elle a d'abord pris racine. En effet, dès 1967 la société Messerschmidt accordait un horaire variable à ses 2,000 employés. Après quelques années seulement le phénomène atteignait plus de 12,000 entreprises publiques et privées, ce qui représentait en 1972 environ 6% de la main-d'oeuvre allemande, soit un million de travailleurs (source: Office fédéral de la statistique, Gouvernement de l'Allemagne fédérale).

Une enquête plus récente[1], commanditée par la firme Hengstler, engagée dans la fabrication d'horodateurs adaptés à l'horaire variable, situe entre trois et quatre millions le nombre de travailleurs qui jouissent d'un tel horaire dans le pays. Cette étude porte à 78,300 le nombre d'entreprises qui auraient choisi ce type d'horaire en mars 1974 et à 17% la proportion de la main-d'oeuvre atteinte. Le tableau 1 apporte des précisions sur la répartition des entreprises parmi les principaux secteurs d'activité économique.

Il est à noter que certains de nos interlocuteurs ont mis en doute la validité de ces estimations. A la Deutscher Gewerkschaftsbund (D.G.B. la plus grande fédération syndicale allemande), par exemple, on nous fit remarquer que ces estimations servent d'arguments de vente aux promoteurs de l'horaire variable qui seraient ainsi tentés de les exagérer.

---

(1) Cette enquête fut réalisée par la firme Gewiplan, spécialisée dans les études de marché, à partir d'un échantillon de 1,059 entreprises. Les résultats ont ensuite été extrapolés à l'ensemble des entreprises de plus de 10 travailleurs (source: ROTH, W. (1975), Praxis-Report Gleitzeit, Handbuch der Zeiterfassung. Schwenningen: Gesellschaftspolitik und Wirtschaftsordnung).

TABLEAU I (1)

REPARTITION PAR SECTEUR ECONOMIQUE DES ENTREPRISES QUI ONT UN HORAIRE VARIABLE ET PENETRATION DE CHACUN DES SECTEURS (ALLEMAGNE FEDERALE, 1975)[2]

RANG	SECTEUR	NOMBRE	REPARTITION(%)	PENETRATION(%)
1.	Administration publique	33,700	43.0	63.8
2.	Services	16,100	20.5	39.1
3.	Industrie des biens d'investissement et de production	10,600	13.5	33.2
4.	Industrie de biens de consommation	8,100	10.4	33.1
5.	Commerce	7,800	9.9	15.7
6.	Industries alimentaires, boissons et tabac	1,800	2.3	13.9
7.	Industries primaires	(200)	0.3	11.7
	Total	78,300	99.9	

1 Résultats estimés à partir d'une enquête auprès de 1059entreprises.

Sources: Roth, W. (1975), Praxis-Report Gleitzeit, Handbuch der Zeiterfassung. Schwenningen: Gesellschaftspolitik und Wirtschaftsordnung.

2 Remarque: les pourcentages illustrant la répartition des entreprises sont basés sur la totalité de celles qui auraient un horaire variable (N= 78,300). Par contre le calcul des pourcentages de pénétration est plutôt basé sur la totalité des entreprises de chacun des secteurs.

La Suisse

Il n'est certes pas plus facile d'évaluer le succès de l'horaire variable en Suisse. Comme en Allemagne, le gouvernement ne tient à jour aucune statistique sur la question. Seule l'enquête permet alors de distinguer les grandes tendances. Dans ce pays, c'est la Fédération centrale des associations patronales suisses qui a accumulé le plus de renseignements. Un sondage systématique auprès de tous ses membres, c'est à dire plus de 90% des entreprises suisses, a révélé au cours des derniers mois qu'entre 50 à 60% des travailleurs suisses bénéficient d'un horaire variable. Ces pourcentages, qui nous ont été révélés par Michel Rousson, professeur à l'Institut de Psychologie de l'Université de Neuchâtel, surestiment probablement l'importance du phénomène notamment en n'établissant pas de distinction entre l'horaire variable et d'autres formules moins flexibles comme l'horaire flottant(1) ou les horaires échelonnés(2).

---

1. Définition: échelonnement des heures d'arrivée et de départ, sur décision de l'employé à partir de blocs horaires fixes prédéterminés par l'employeur (Office de la langue française du Québec)
2. Définition: échelonnement des heures d'arrivée et de départ, sur décision de la direction (Office de la langue française du Québec)

Au Bureau International du Travail, les spécialistes de la question estiment que 30 à 40% de la main-d'oeuvre suisse a présentement un horaire variable, ce qui implique une masse de 1,300,000 à 1,700,000 travailleurs. Cette estimation, qui s'avère sensiblement inférieure à la précédente, concorde davantage avec plusieurs autres témoignages recueillis dans le pays.

Si l'on prête foi à ces évaluations, il ressort dans l'ensemble que les Suisses ont adhéré dans des proportions presque trois fois plus élevées (40%) à l'horaire variable que les Allemands (15%). On constate aussi que, lorsque décrite en nombre absolu, la situation devient inversée: l'Allemagne compte deux à trois fois plus de travailleurs (trois à quatre millions) sur l'horaire variable que la Suisse (1.5 million).

Les groupes privilégiés

De l'avis de tous, ce sont principalement les employés à l'administration qui profitent de l'horaire variable. Il s'agit des administrateurs, des professionels, des techniciens et du personnel de secrétariat. Les employés qui doivent assurer un service continu et direct à la clientèle ou au personnel sont généralement tenus en marge du système. Parmi ceux-ci se regroupent notamment les téléphonistes, les portiers, les chauffeurs et les employés de cafétéria.

Un certain nombre d'entreprises tentent cependant d'accorder l'horaire variable aux ouvriers d'usine. Les expériences sont plus nombreuses en Suisse, pays où l'on compte moins d'industries lourdes et par conséquent moins de chaînes de montage ininterrompues et de systèmes de production astreignants. Parmi les firmes que nous avons visitées, plusieurs dont Ciba-Geigy, Landis et Gyr et Oméga ont réussi à faire profiter les ouvriers du nouveau système d'horaire.

En Allemagne et en Suisse, l'horaire variable s'avère plus répandu dans les entreprises de service que dans l'industrie manufacturière à cause d'une plus grande autonomie des postes de travail. On le retrouve aussi plus fréquemment dans le secteur privé, ce qui peut s'expliquer, nous a-t-on dit, par la timidité et le conservatisme des organismes publics. Cette tendance s'avère par contre moins marquée en Allemagne où plus de 40% des entreprises sur l'horaire variable font partie du secteur public (cf. tableau 1). Ce pourcentage provient des estimations de W. Roth (1975) auquel nous avons référé précédemment. Soulignons qu'aucun de nos interlocuteurs n'a fait allusion à une telle popularité de l'horaire variable dans la fonction publique allemande.

La position gouvernementale et le contexte juridique

Cette section traitera d'abord de l'attitude adoptée par les divers gouvernements face à l'horaire variable en Allemagne et en Suisse. Notre objectif consiste ensuite à démontrer comment les lois sur la durée du travail ont fourni un terrain favorable à la généralisation de cet horaire dans les deux pays.

Le rôle des autorités gouvernementales

Compte tenu de l'importance du phénomène des horaires variables en Allemagne et en Suisse et de ses effets possibles au niveau social, on pouvait se demander si les autorités gouvernementales n'étaient pas intervenues pour modifier, dans un sens ou dans l'autre, le développement des horaires variables. Les entretiens auprès des représentants de ces autorités nous apprennent qu'en aucun moment elles n'ont jugé opportun d'intervenir en cette matière, estimant préférable de laisser cette question aux mains des syndicats ou comités d'entreprises et des employeurs. Il en serait de même des autorités municipales, exception faite de la ville de Bâles qui a demandé à la firme Ciba-Geigy de modifier ses horaires pour diminuer la congestion de la circulation. De plus, les autorités gouvernementales n'ont pas pris une part active à la recherche sur les horaires variables, si ce n'est que l'Office fédéral de la statistique

de la R.F.A. a procédé au dénombrement des expériences en cours en 1972.

Par ailleurs, en ce qui concerne la position du gouvernement en tant qu'employeur, rappelons que l'horaire variable est relativement très répandu dans la fonction publique allemande tandis qu'il est quasi-inexistant dans la fonction publique suisse.

Le contexte juridique en Allemagne

L'article 3 du règlement sur la durée du travail (Arbeitszeitordnung) en définit la durée normale[1] sur une base quotidienne: 8 heures par jour. On n'y définit pas une durée hebdomadaire. Cependant, puisque le travail le dimanche est interdit dans la plupart des secteurs, il s'ensuit une durée de 48 heures par semaine. Notons qu'il s'agit là de la définition légale de la durée normale du travail. En réalité, par suite de l'action syndicale, la semaine de travail a été progressivement réduite depuis 1950 de sorte que la grande majorité des travailleurs allemands, tant les employés de bureau que de production, bénéficient aujourd'hui de la semaine de 40 heures.

1- Il s'agit essentiellement de la durée au-delà de laquelle le travail doit être payé au taux habituel majoré de 25%.

A première vue, la définition de la durée du travail sur une base quotidienne (8 heures) pourrait sembler limiter considérablement le développement des horaires variables. On pourrait craindre en effet qu'elle n'interdise les reports de temps d'un jour à l'autre. Il n'en est rien car la loi prévoit de nombreuses exceptions, notamment que la durée normale peut être portée à 10 heures par jour si, régulièrement, la durée est réduite à moins de huit heures en d'autres jours. Les heures ainsi effectuées au-delà de huit heures ne sont donc pas considérées comme du temps supplémentaire payable à 125%. Les comités d'entreprise, dont il sera question dans la section suivante, disposent à cet effet d'un droit de co-décision concernant la répartition des heures de travail sur les différents jours de la semaine. Ainsi est-il possible d'introduire un horaire permettant un report de temps d'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre, voire même d'un mois à l'autre, en limitant toutefois la durée du travail à dix heures par jour.

En ce qui concerne les repos, la loi prévoit que l'employeur devra permettre une pause d'au moins 30 minutes ou deux pauses de 15 minutes chacune pour une période de travail de six heures.

Mentionnons qu'il existe des réglementations particulières pour certains secteurs d'activité et pour certaines professions. C'est

notamment le cas des fonctionnaires qui sont maintenant obligés, en vertu d'une nouvelle ordonnance, d'effectuer au moins 5½ heures de travail par jour. Il s'agit en fait d'un refus d'accéder aux demandes des fonctionnaires qui désiraient se libérer un après-midi complet dans la semaine.

Le contexte juridique en Suisse

La loi sur le travail définit la durée normale du travail sur une base hebdomadaire et non quotidienne: 45 heures par semaine (50 heures pour les artisans). Par ailleurs, la durée effective de la semaine est plus longue en Suisse qu'en Allemagne. Elle varierait entre 42 et 44 heures selon M. Rousson.

Cette définition de la durée normale du travail n'interdit pas le report des heures d'une semaine à l'autre. En effet, l'article 11 stipule que:

> "Lorsqu'un travailleur obtient des congés à sa demande, l'employeur peut faire compenser le temps perdu dans un délai convenable et, à cet effet, dépasser la durée maximum de la semaine de travail. Il est interdit de compenser plus de deux heures par jour

> et par travailleur, y compris le travail supplémentaire".

Et l'article 30 de l'ordonnance 1 de la loi sur le travail précise:

> "Les heures de travail perdues peuvent être compensées, immédiatement avant ou après la période chômée, dans un délai de quatorze semaines...".

Par conséquent, un employé bénéficiant de l'horaire variable pourrait travailler jusqu'à 55 heures durant une semaine (45 heures + 2 heures par jour) pour se constituer une réserve ou pour compenser un débit. Les heures ainsi effectuées en compensation ne sont pas payées à un taux majoré.

Comme en Allemagne, les heures effectuées en sus de la durée normale sont payées au taux de 125%. On ne peut pas faire plus de deux heures de temps supplémentaire par jour ou plus de 120 heures par année.

La loi précise non seulement une durée mais aussi des moments pour le travail: de 5 heures à 20 heures l'été et de 6 heures à 20 heures l'hiver. Une pause minimum de 30 minutes pour les repas

est obligatoire. Il existe enfin des règlements spéciaux pour les femmes et les jeunes travailleurs.

Le contrôle des temps de travail relève des autorités cantonales. L'employeur doit être à même de fournir à l'inspecteur les heures d'arrivée et de départ et les heures de pauses de son personnel. C'est, d'après Baudraz (1974), la raison pour laquelle les totalisateurs sont peu répandus dans les entreprises suisses pratiquant l'horaire variable.

Conclusion

Dans les deux pays, la législation du travail présente suffisamment de souplesse pour permettre le développement de l'horaire variable. La durée normale du travail peut être portée à 10 heures par jour en Allemagne sans qu'il y ait nécessité de payer du temps supplémentaire. En Suisse, la durée normale peut également être allongée de deux heures par jour pour fins de compensation.

Un rapport produit par la société Flextime mentionnait que le ministère du Travail de la R.F.A. avait entrepris en 1972 un travail de révision des lois de façon à tenir compte des nouveaux horaires. Après vérification auprès du ministère, il semble que cette observation

ne soit pas fondée. Tant en Allemagne qu'en Suisse, on estime que la législation accorde déjà suffisamment de latitude aux partenaires sociaux. A notre connaissance, la France demeure le seul pays qui ait modifié la loi de façon à reconnaître explicitement les horaires variables.

Le contexte des relations de travail

Nous résumerons ici les renseignements recueillis concernant l'organisation des relations de travail ainsi que la position des syndicats face aux horaires variables.

L'Allemagne

Il existe plusieurs centrales syndicales. La D.G.B. est de loin, la plus considérable. Environ 7.4 millions de travailleurs, soit entre 30% et 35% de la main-d'oeuvre, sont membres d'un syndicat qui s'y rattache. La proportion de la main-d'oeuvre soumise aux conventions négociées par les syndicats de la D.G.B., probablement plus élevée que celle des membres, nous est par ailleurs inconnue.

La D.G.B. réunit 16 grands syndicats habilités à négocier. La négociation peut se dérouler au niveau régional ou au niveau national, que ce soit à l'échelle d'une seule entreprise ou encore de tout un secteur industriel. C'est la convention négociée dans le cadre d'une industrie complète au niveau de la région qui est la plus répandue. L'interlocuteur est alors une association d'employeurs appartenant

à la Confédération des employeurs. Celle-ci regroupe présentement la quasi-totalité des entreprises et touche environ 90% de la main-d'oeuvre.

Aujourd'hui une minorité seulement de conventions collectives comportent des clauses sur l'horaire variable. On imagine facilement qu'il serait impossible de définir les modalités de l'horaire variable au niveau d'une industrie et d'une région. Les conventions constituent des ententes générales que devront compléter, au niveau de chaque entreprise, les ententes entre l'employeur et le comité d'entreprise (Betriebsrat).

Dans toute entreprise d'au moins cinq employés, les membres du Betriebsrat sont élus par le personnel. Il ne s'agit pas d'un organisme syndical. Toutefois, l'influence du syndicat y serait assez forte puisque les membres du comité seraient généralement syndiqués. Le Betriebsrat possède un statut légal. Il peut négocier des conditions de travail dans la mesure où il n'entre pas en conflit avec les lois générales et les conventions collectives. En cas de différend, des procédures de conciliation sont prévues.

L'article 87 de la loi sur l'organisation du travail accorde au Betriebsrat le pouvoir de négocier une formule d'horaire variable:

"Dans la mesure où il n'existe pas de disposition légale ou de convention collective à ce sujet, le Conseil d'entreprise intervient dans les décisions concernant ... le commencement et la fin de la journée de travail et des périodes de repos et l'étalement de la durée du travail sur les jours de la semaine; ... l'adoption et l'utilisation d'installations techniques destinées à surveiller le comportement ou le rendement des travailleurs ..."

Voilà pour les structures. En résumé, à cause du niveau des négociations collectives (niveau sectoriel et régional), les ententes relatives aux horaires variables relèvent principalement du Betriebsrat, un organisme distinct et plus ou moins indépendant du syndicat.

Qu'en est-il de la position ou de l'attitude des syndicats face à l'horaire variable? Celle-ci nous a été décrite de façon quelque peu différente - on s'en doute - par des représentants des syndicats, du patronat et des autorités gouvernementales. Il ressort que les syndicats ne manifestent pas, ou ne manifestent plus, d'opposition de principe mais qu'ils ne cherchent pas non plus à faire la promotion de l'horaire variable.

Les syndicats auraient formulé des réserves concernant la perte de certains privilèges (les absences de courte durée) et la diminution du temps supplémentaire. La D.G.B. aurait aussi appréhendé que l'horaire variable, qui s'introduit surtout dans les bureaux, n'accentue le clivage entre les cols bleus et les cols blancs. Enfin, selon une perception patronale, les syndicats auraient craint qu'en augmentant la satisfaction des employés l'horaire variable rende ceux-ci moins critiques ou revendicatifs face aux patrons.

Chose certaine, la position syndicale s'est modifiée au fil des ans. De l'avis même de représentants de la D.G.B. les réticences des premières années étaient pour un bonne part tributaires de la résistance au changement. Ils ne se sont pas déclarés opposés à l'horaire variable dont ils perçoivent les bénéfices surtout en ce qui concerne l'amélioration des conditions de transport. Ils ne croient pas que le nouvel horaire puisse affecter les relations syndicales-patronales ni entrer en conflit avec les objectifs syndicaux (la réduction de la durée du travail, par exemple). Par ailleurs, tout indique que les syndicats s'intéressent plus ou moins à cette question qui concerne effectivement les Betriebsrat (pour lesquels ils avaient d'ailleurs produit une brochure sur la façon d'introduire

l'horaire variable en 1972). Nos interlocuteurs ont senti le besoin de nous rappeler que l'horaire variable ne figure pas au nombre des clauses importantes de la négociation collective.

La Suisse

Comme en Allemagne, la négociation se poursuit habituellement au niveau sectoriel et l'horaire variable n'est pas défini dans la convention collective mais fait l'objet de règlements d'entreprise.

En Suisse, le comité d'entreprise ne possède pas un statut légal. On n'en trouve pas dans tous les établissements, bien que le recours à cet intermédiaire entre la direction et le personnel devienne de plus en plus fréquent. La mise en place de comités d'entreprise peut être prévue et son rôle défini dans les conventions collectives. Dans les autres cas l'existence et le rôle du comité dépendra du bon vouloir de l'employeur: il pourra s'agir d'une structure de consultation véhiculant les intérêts des travailleurs ou d'un simple outil utilisé par la direction pour diffuser l'information au personnel.

Les syndicats se seraient fort peu intéressés à l'horaire variable. Ils se sont opposés à son introduction dans deux ou trois cas. Ces incidents mis à part, le syndicat ne serait pas intervenu ou aurait adopté une position de neutralité, laissant la responsabilité de l'introduction à la direction et aux employés. L'un de nos interlocuteurs qualifia cette position d'observation distante, position justifiée d'une part par le climat généralement favorable des relations de travail et d'autre part, par le recours toujours possible à des mécanismes légaux efficaces si les droits des travailleurs étaient menacés.

Conclusion

En Allemagne, tout projet d'horaire variable devra être approuvé par le comité d'entreprise élu par le personnel. En Suisse, les employeurs ne seront pas nécessairement soumis à cette obligation puisque le comité ne possède pas un statut légal, n'est pas toujours prévu dans la convention et peut même ne pas exister.

Tant en Suisse qu'en Allemagne, les syndicats semblent peu concernés par l'horaire variable. D'après un représentant du B.I.T. la réaction syndicale ne fut pas aussi négative dans ces deux pays qu'en

France où les syndicats manifestent des positions généralement plus contestataires et où la paix industrielle est moins assurée. Certains syndicats allemands se sont opposés aux horaires variables au début, mais cette réaction a disparu pour faire place, comme en Suisse, à une neutralité bienveillante.

Description des formules

On trouvera dans les comptes rendus des entrevues une description plus détaillée des formules implantées dans chacune des entreprises visitées. Il s'agira ici d'en dégager les caractéristiques les plus générales.

Les horaires

A l'exception d'un horaire flottant en vigueur à Ciba-Geigy, toutes les formules étudiées constituaient des horaires véritablement variables, i.e. permettant à l'employé de décider, sur une base quotidienne et autonome, de ses heures d'arrivée et de départ. L'horaire comporte une plage mobile d'une heure et demie à deux heures le matin et de deux à trois heures le soir durant lesquelles l'employé peut commencer son travail ou y mettre fin à tout moment. La majorité des formules comportent également une plage mobile pour la période du repas. Dans tous les cas, la loi oblige l'employé à s'accorder une pause d'au moins 30 minutes. La plage mobile du midi permet à l'employé d'allonger cette pause (jusqu'à un maximum de deux heures habituellement) et

d'en varier l'emplacement entre les plages fixes du matin et du soir. La présence de l'employé est obligatoire durant les plages fixes.

PLAGE MOBILE MATIN max. 2 heures	PLAGE FIXE MATIN	PLAGE MOBILE MIDI max. 2 heures	PLAGE FIXE APRES-MIDI	PLAGE MOBILE APRES-MIDI max. $2\frac{1}{2}$ heures

Fig. 1 Formule-type d'horaire variable

Dans toutes les formules allemandes, la durée moyenne de travail était de 8 heures par jour. Elle varie autour de $8\frac{3}{4}$ heures en Suisse de sorte que la plage fixe débute plus tôt le matin ou se termine plus tard le soir. Enfin, dans les deux pays, la durée maximale du travail a été fixée à dix heures par jour afin de se conformer à la loi.

Dans presque tous les cas d'horaires variables, on a adopté le mois ou quatre semaines comme période de référence. A la fin de cette période, le travailleur peut accumuler un crédit ou accuser un débit de 8, 10 ou même 15 heures au maximum. Dans une entreprise, la formule ne précisait pas de période de référence, l'employé ne devant jamais présenter un débit ou un crédit excédant 10 heures.

Il est intéressant de noter que nous n'avons pas trouvé en Europe une formule où l'on tolère une plus grande accumulation de crédit que de débit, pratique assez courante au Québec. Mentionnons enfin n'avoir trouvé qu'une seule formule permettant explicitement à l'employé d'utiliser ses heures de crédit de façon à prendre une demi-journée ou une journée complète de congé par mois. Dans tous les autres cas, les heures de crédit ne doivent être compensées qu'à l'intérieur des plages mobiles.

La saisie des temps

Alors que les employés de production doivent généralement timbrer[1], cette obligation ne s'appliquait habituellement pas aux employés de bureau en Allemagne et en Suisse. L'horaire variable semble soumettre ces derniers aux mêmes contraintes que les ouvriers. En effet, nous n'avons pas trouvé de formule reposant sur le "système d'honneur". En Allemagne, l'échec d'une expérience d'horaire variable où le calcul des heures était laissé à l'entière discrétion des employés a d'ailleurs fait la manchette des journaux récemment. L'impression qui se dégage est que, d'après les employeurs européens, l'horaire variable doit nécessairement s'accompagner d'un contrôle du temps de présence. De plus, presque toutes les entreprises visitées recourant

---

1. Timbrer, en Suisse, signifie enregistrer son temps au moyen de l'horloge-poinçon.

à des enregistreurs mécaniques ou électroniques plutôt qu'à de simples feuilles de présence.

Selon M. Rousson, les employeurs suisses utiliseraient soit des feuilles de temps, des horloges-poinçons traditionnelles ou des horodateurs électroniques. L'horloge-poinçon serait la plus populaire, surtout dans les petites entreprises. Le totalisateur n'est à peu près pas utilisé en Suisse.

En ce qui concerne l'Allemagne, les renseignements recueillis sont contradictoires. Selon l'enquête réalisée pour le compte de la firme Hengstler, les employeurs recourraient aux différents procédés dans les proportions suivantes:

- inscription manuelle: 42.8%
- horloge-poinçon: 43.1%
- totalisateur: (1) 16.1%
- horodateur électronique: 2.1%

Cependant, les horodateurs électroniques occuperaient la première place selon un représentant de l'association patronale. Comme pour ajouter

---

1. Cet appareil ne présente que le total des heures effectuées depuis le début de la période de référence. Les heures d'arrivée et de départ ne sont pas enregistrées.

à la confusion, monsieur A. Elbing affirme qu'à une certaine époque les deux tiers des entreprises ayant adopté l'horaire variable en Allemagne utilisaient le totalisateur. Par ailleurs, plusieurs de nos interlocuteurs allemands ignoraient jusqu'à l'existence de cet appareil et aucune des entreprises visitées ne l'utilisait.

Fait intéressant, dans la plupart des entreprises visitées tout le personnel, y compris les cadres du plus haut niveau, est soumis à l'obligation d'enregistrer ses heures.

Les absences et le temps supplémentaire

Généralement, l'employé peut s'absenter durant les plages fixes pour des motifs impérieux (visites au médecin, comparution au tribunal etc.) et ces absences lui sont alors payées. Cependant, les absences pour obligations personnelles devront être prises durant les plages mobiles et l'employé devra les compenser par la suite. Les employés se trouvent donc à perdre certains privilèges puisque dans le passé ces absences étaient rémunérées dans la plupart des cas par l'employeur. D'ailleurs, plusieurs employeurs ont déclaré avoir ainsi réalisé des bénéfices.

Quelle que soit la formule d'horaire variable, il est toujours possible pour l'employé d'exécuter du travail en temps supplémentaire. Mais, dans tous les cas, il est nécessaire que le supérieur immédiat donne son accord pour que les heures soient rémunérées à un taux supérieur. Les crédits ainsi accumulés autorisent alors l'employé à s'absenter même durant les plages fixes sur approbation de son patron.

L'introduction de l'horaire variable dans l'entreprise

Généralement ce sont les patrons qui prennent l'initiative de proposer l'horaire variable à leurs employés. Ceux-ci ont souvent la possibilité d'exprimer leur accord ou leur désaccord par la voie de la consultation, mais il faut s'interroger au point de départ sur les motivations véritables à la base d'une telle décision chez l'employeur.

Les principaux motifs

Bien que tous les organismes rencontrés n'aient pas accordé la même importance et le même ordre de priorité aux raisons suivantes, ces dernières ressortent très clairement comme les plus fondamentales et les plus fréquemment citées:

- faciliter le recrutement du personnel;
- diminuer les problèmes de transport des employés;
- réduire les pertes de temps (retards, absences, etc.);
- accroître la satisfaction du personnel.

Les raisons extérieures à l'entreprise auraient dominé dans les faits celles qui sont davantage reliées au fonctionnement interne de l'organisation. Les questions de recrutement et de transport ont par conséquent joué d'un poids énorme pour faire pencher la balance du côté de l'horaire variable. Les motivations liées aux avantages de l'horaire variable sur le plan interne ont par la suite joué le rôle de support et d'incitateurs additionnels pour le maintien ou l'extension du système. Ces préoccupations de type organisationnel réfèrent avant tout aux conséquences directes du nouvel horaire sur la gestion du temps ainsi qu'à l'impact psychologique d'un tel changement sur les comportements et les attitudes des travailleurs et de la direction.

Le recrutement

Peut-être plus ressentie en Suisse qu'en Allemagne, la question du recrutement a certainement joué un rôle de premier plan dans la diffusion de l'horaire variable.

La fin des années 1960 a marqué le début d'une période de forte croissance économique dans ces deux pays. Pour atteindre leurs objectifs de production, les entreprises ont alors orienté une grande

partie de leurs énergies dans l'élaboration de programmes de recrutement très ambitieux. L'efficacité de ces programmes devenait alors fonction de l'offre de la main-d'oeuvre sur le marché. Or l'écoulement rapide de celle-ci dès les premières années conduisit aussitôt à une pénurie effective d'autant plus alarmante en Suisse que ce dernier pays recourait déjà auparavant aux services de travailleurs étrangers dans une proportion significative de l'emploi (autour de 30%).

Les premières entreprises qui ont choisi l'horaire variable l'ont donc fait pour une bonne part dans le but de devancer leurs concurrentes sur le marché de la main-d'oeuvre. Cette initiative entraîna par la suite une masse importante de sociétés à se doter d'un tel système afin de pouvoir offrir des conditions de travail comparables à celles de leurs rivales.

Il serait difficile d'établir pour combien d'entreprises la question du recrutement a été un facteur décisif lors de l'implantation de l'horaire variable. En Allemagne, aucune des quatre organisations visitées n'a introduit l'horaire variable pour activer le recrutement tandis qu'en Suisse trois entreprises sur les quatre étudiées ont effectivement choisi d'assouplir leur horaire pour cette raison.

Evidemment la taille extrêmement réduite de cet échantillon ne permet aucune conclusion ni extrapolation. Il est à souligner par contre que les entreprises visitées en Suisse comptaient parmi les plus grandes du pays et pouvaient dans certains cas être qualifiées de pionnières par rapport aux horaires variables. Ceci n'était pas le cas des organisations visitées en Allemagne.

Le transport

La plupart des chefs d'entreprise et des observateurs rencontrés dans les deux pays ont avoué très explicitement que les problèmes de transport liés aux allées et venues quotidiennes des travailleurs ont joué un rôle important dans la remise en question de l'horaire fixe. Ils situent généralement son importance au second plan derrière la pénurie de main-d'oeuvre.

La difficulté réside dans la congestion des voies d'accès à l'usine et dans la surcharge des moyens de transport en commun aux heures de pointe. L'horaire variable peut contribuer, dans une situation semblable, à répartir sur une plus longue période les arrivées et les départs du personnel de façon à promouvoir une utilisation plus rationnelle des services de transport.

Il va sans dire que cette question a un impact direct sur les retards et sur certaines absences motivées par la crainte de justifier un retard. Elle peut aussi affecter la fatigue des employés liée aux déplacements quotidiens.

Les pertes de temps

Peu d'employeurs ont indiqué avoir choisi l'horaire variable dans le but de réduire les pertes de temps. Tout d'abord ce motif n'est jamais apparu en première place dans la hiérarchie des raisons livrées par tous et chacun à la base de leur décision d'instaurer l'horaire variable. En second lieu, tous n'ont pas fait explicitement allusion à cette dimension particulière. Et troisièmement, ceux qui l'ont mentionné l'ont souvent fait de façon indirecte: uniformiser les horaires, diminuer le temps supplémentaire, uniformiser les systèmes de contrôle du temps, etc... Ce thème sera traité avec plus de détails dans une autre section sur les effets de l'horaire variable.

La satisfaction du personnel

Au cours des entrevues, la satisfaction du personnel est ressortie comme la raison la plus constante quoique vague et non déterminante. Elle est implicite dans la première

source de motivation, soit faciliter le recrutement. On la retrouve même dans l'argument du transport. Elle semble par conséquent sous-jacente à la plupart des projets d'implantation de l'horaire variable. On remarque cependant que ce motif s'accompagnait le plus souvent d'une raison plus concrète et plus définie pour mener à la réalisation d'un tel projet.

La consultation des employés et leurs réactions

Il est très difficile d'établir la ligne de conduite prédominante des entreprises suisses et allemandes en ce qui concerne la stratégie de communication qu'elles utilisent face à leur personnel. Ce que l'on entend par consultation peut varier énormément de la simple information à la prise de décision conjointe. Il existe souvent un intermédiaire d'ailleurs entre la direction et les employés: le comité d'entreprise qui étudie généralement le projet de façon à l'adapter le mieux possible aux besoins de l'organisation et de ses employés.

Ainsi d'une entreprise à l'autre le processus de la consultation varie: on consulte quelquefois avant de soumettre un premier

groupe d'employés à l'horaire variable, quelquefois après et dans certains cas avant et après l'implantation. Cette consultation s'opère d'une façon plus ou moins structurée selon l'entreprise.

L'approche la plus classique consiste probablement pour l'employeur à exercer un premier sondage à l'intérieur du comité d'entreprise, à réaliser ensuite une première expérience auprès d'un petit groupe d'employés, à recueillir d'une façon plus ou moins systématique leur réaction, à étendre le système à l'ensemble des employés après certains ajustements, et enfin à recueillir de nouveau, sur une base informelle, les commentaires et les réactions des employés durant les semaines et les mois qui suivent.

Il est aussi important de noter que le premier sondage s'accompagne généralement d'une consultation parallèle des cadres de l'entreprise. Il apparaît en effet primordial d'établir un consensus auprès de l'ensemble du personnel de gérance afin d'assurer la réalisation des étapes ultérieures de l'implantation à l'échelle de l'entreprise.

Règle générale, cadres et employés réagissent très positivement à toute proposition visant l'adoption de l'horaire variable. Chez les

cadres, les rares arguments (cf. Nestlé) contre le projet dénonçaient la perte de contrôle sur leurs employés et la disparition de leur privilège d'autoriser personnellement les absences de courte durée.

Du côté des travailleurs, les seules résistances connues proviennent des cols blancs. Ces derniers ont souvent craint de perdre à tout jamais leur privilège de ne pas avoir à enregistrer mécaniquement leur temps de présence. L'horaire variable implique la plupart du temps, comme nous l'avons déjà vu, l'extension à tous les employés des systèmes d'enregistrement mécanique ou électronique des heures de travail.

Les ouvriers, eux, ne manifestent aucune opposition face à ces nouvelles normes qui contribuent à leur avantage au nivellement des droits et privilèges de tous sur le plan de la règlementation des heures de travail. Les travailleurs manuels avaient tout à gagner sur ce point puisqu'ils étaient jusque là les seuls à subir la contrainte des horloges.

Après une certaine période d'essai de l'horaire variable, ces quelques réticences de départ ont tendance à s'effacer complètement. Les cols blancs tolèrent facilement la contrainte de l'enregistrement du temps, encouragés par l'autonomie gagnée au niveau de

l'aménagement général de leurs heures de présence. De même, les cadres réticents se réconcilient avec le système lorsqu'ils se rendent compte que les nouvelles heures d'arrivée et de départ de leurs employés redeviennent régulières et prévisibles. Ces derniers doivent souvent s'adapter à un léger surcroît de travail exigé par une planification plus poussée des opérations.

Les effets de l'horaire variable

Aucune recherche systématique ne permet d'identifier les effets produits par l'horaire variable en Allemagne et en Suisse. Les organismes gouvernementaux, patronaux, syndicaux et même universitaires qu'il fut possible de visiter dans ces pays n'ont pas recueilli à notre connaissance de données qui puissent appuyer scientifiquement les différentes thèses élaborées sur les répercussions d'un tel horaire.

Il fut quand même possible de recueillir un certain nombre d'observations auprès de personnes directement concernées par le phénomène. Celles-ci détiennent, dans la plupart des cas, un poste de responsabilité dans une organisation où l'on a tenté l'expérience de l'horaire variable, ou encore elles oeuvrent dans un organisme préoccupé par le phénomène à des fins sociales, économiques ou autres. Ces renseignements permettront de mieux saisir l'impact de l'horaire variable sur l'individu, l'organisation et la société, tel qu'on l'a perçu dans ses pays d'origine.

Le travailleur

L'assouplissement des heures d'entrée et de sortie au travail concède à l'employé une marge accrue de liberté dans ses rapports quotidiens avec l'organisation. L'autonomie ainsi gagnée influence du même coup la relation qu'il peut établir avec son entourage immédiat.

Tout d'abord la transition entre le milieu familial et le milieu de travail s'opère d'une façon plus harmonieuse. Le moment d'entrée au travail peut varier selon les contraintes et les préférences personnelles des travailleurs. L'horaire s'adaptera par conséquent de lui-même aux différences entre les lieux de domicile, les modes de transport et les goûts individuels pour l'aménagement de la journée de travail. On a aussi relevé des influences positives sur l'organisation de la vie familiale (coordination des horaires entre les membres de la famille, utilisation plus rationnelle des moyens de transport, etc.) et sur l'aménagement des loisirs.

Le travailleur peut aussi se départir plus facilement de ses obligations personnelles au cours de la semaine. Qu'il s'agisse de magasinage, de visites au médecin, au notaire ou au dentiste, ces courses peuvent être accomplies à l'intérieur des plages mobiles à la discrétion de l'employé.

Dans l'ensemble, les employés ont modifié sensiblement leurs heures d'entrée et de sortie au travail. La tendance consiste à arriver plus tôt le matin afin de partir plus tôt à la fin de la journée. Cette politique est plus marquée durant l'été, notamment lorsque la température devient plus clémente. Après la période de réajustement qui suit l'introduction de l'horaire variable, le rythme des arrivées et des départs devient uniforme. Chaque employé adopte l'horaire qui lui convient et s'y conforme habituellement au cours des semaines et des mois qui suivent, sauf en cas d'exception.

L'individualisation des horaires a modifié certains comportements des travailleurs, nous a rapporté le directeur du personnel de la firme Oméga. Alors que les employés avaient l'habitude de se regrouper pour bavarder à l'arrivée et à la sortie de l'usine, cette pratique a presque cessé depuis l'adoption de l'horaire variable. Les gens ne sont maintenant plus disponibles à la discussion, ils se rencontrent peu et le climat de fraternité s'est quelque peu éclipsé. Par contre, d'autres employeurs ont plutôt observé une amélioration du climat de travail après la mise en vigueur de l'horaire variable. Ce dernier stimulerait l'établissement de relations plus étroites entre les employés, lorsque ceux-ci doivent coordonner leurs efforts en vue d'assurer le fonctionnement de l'entreprise même en l'absence d'un ou plusieurs collègues de travail.

Il faut aussi souligner que dans certains établissements, l'horaire variable a contribué à égaliser la perception que les travailleurs ont de leur statut. Ceci est attribuable à l'extension au niveau de tous les cols blancs d'un système d'enregistrement du temps autrefois réservé exclusivement aux ouvriers à la production. Ces derniers ont appuyé sous réserve la mise au point du nouveau système alors que les employés de bureau ont bien souvent résisté aux méthodes d'enregistrement du temps proposées par le biais de l'horaire variable.

Dans l'ensemble, l'horaire variable exerce une influence positive sur la vie des employés, que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation. Une seule tache apparaît au tableau: la soumission des collets blancs à des systèmes mécaniques ou électroniques d'enregistrement du temps. On observe cependant que les résistances face à ce type de contrôle se sont estompées dans la plupart des cas.

L'organisation

De nouveau aucune observation systématique n'a été menée en Allemagne ou en Suisse pour cerner les effets de l'horaire variable

sur l'organisation. Nous aurons donc encore une fois recours à nos interlocuteurs pour dresser le bilan des constatations les plus partagées.

L'horaire variable a d'abord contribué à rendre plus efficaces les programmes de recrutement des entreprises. Le phénomène est plus évident en Suisse, où, comme nous l'avons déjà souligné, la pénurie de main-d'oeuvre avait incité les entreprises à se doter d'un tel horaire pour mieux attirer le personnel.

L'abolition de l'horaire fixe a aussi permis d'éliminer presque complètement les retards, notamment ceux que l'on pouvait attribuer aux problèmes de la circulation. Elle a parallèlement réduit les pertes de temps causées par les départs hâtifs aux fins de journée. L'introduction du nouvel horaire a concourru, en outre, à uniformiser dans certains cas les horaires de travail à l'échelle de l'entreprise. En Suisse, le service du personnel de certaines grandes compagnies avait consenti à autoriser des horaires spéciaux aux employés qui s'avouaient incapables de se soumettre aux contraintes de l'horaire régulier.

Il semble que les deux premiers effets (meilleur recrutement et diminution des retards) aient été effectivement les premiers ou les seuls attendus au départ par les entreprises qui se sont intéressées à l'horaire variable. Plusieurs autres changements se sont fait remarquer par la suite. Ils ne se manifestent cependant pas avec la même régularité d'une entreprise à l'autre.

Il en est ainsi de l'augmentation de la productivité, de la diminution du temps supplémentaire, de la réduction de l'absentéisme et du taux de roulement du personnel, ainsi que de l'amélioration du climat de travail. Ces conséquences au niveau de l'entreprise peuvent apparaître avec l'horaire variable, mais on ne peut s'attendre à ce qu'ils se manifestent dans tous les cas.

Pour certains employeurs, l'instauration de l'horaire variable s'accompagne d'un contrôle plus serré des heures de travail et bien souvent aussi d'un profit net en termes d'heures de production. Ces profits sont réalisés grâce à l'élimination presque totale des retards et des départs hâtifs, la non rémunération des congés de courte durée (maintenant pris en dehors des plages fixes), la réduction du travail effectué en temps supplémentaire, l'abaissement du taux d'absentéisme et l'enregistrement mécanique ou électronique des heures de travail (additionnées à la minute près).

Pour centaines entreprises, l'achat et l'administration des systèmes d'enregistrement du temps ont nécessité des investissements importants en argent de même qu'en ressources humaines. Quelques-unes utilisent des systèmes reliés à un ordinateur auquel elles peuvent demander une foule d'informations sur l'assiduité du personnel. Par ce biais, le nouvel horaire peut conduire à une meilleure connaissance du comportement des employés et faciliter l'exercice d'un contrôle plus efficace de la part des patrons.

La direction de l'entreprise n'a pas à modifier sensiblement la tâche des employés ou le système de production lorsqu'elle introduit ce type d'horaire. Parmi les établissements visités, seule la compagnie Oméga a révélé avoir modifié légèrement sa chaîne de production en créant des stock-tampons[1]. Elle a de plus augmenté l'autonomie des postes de travail en ajoutant quelques opérations à effectuer sur chaque produit (élargissement des tâches). Nous n'avons cependant rencontré aucun cas où le nouvel horaire ait provoqué un enrichissement réel du travail ou une réorganisation importante du système de production.

Il ne faudrait pas passer sous silence non plus le fait que l'horaire variable alourdit quelque peu le travail des cadres qui doivent assurer une planification plus étandue du travail de leurs employés

---

1. Il s'agissait d'accroître l'autonomie des postes de travail en facilitant l'accumulation des produits aux différentes étapes de la production.

et réajuster leur système de contrôle sur la production, puisque celle-ci se poursuit inévitablement durant leur absence.

En règle générale, l'horaire variable produit des effets très positifs sur l'organisation et les rares inconvénients qu'il comporte peuvent être facilement contournés.

La société

Bien que le développement de l'horaire variable en Allemagne et en Suisse n'ait pas été orienté en fonction d'objectifs sociaux, il n'en demeure pas moins que la prolifération de ce type d'horaire dans l'un et l'autre de ces pays a quand même eu des incidences sociales. Ces dernières s'avèrent de fait les corollaires des effets recherchés au niveau des organisations.

En premier lieu, les efforts déployés notamment en Suisse pour recruter le plus de travailleurs possible ont eu pour effet d'accroître le niveau de la participation au marché du travail. C'est principalement dans le groupe des femmes mariées que le nouvel horaire est venu chercher le plus d'adeptes. Ces dernières pouvaient ainsi mieux concilier les exigences du travail et celles de la vie familiale. On ne retrouve malheureusement aucune statistique qui puisse indiquer l'ampleur de cette hausse dans la participation des femmes.

En second lieu, le passage de l'horaire fixe à l'horaire variable réduit considérablement les problèmes de circulation en même temps qu'il solutionne la question des retards. La répartition des entrées et des sorties sur une période prolongée permet d'éviter la congestion des voies publiques et des stationnements autour de l'entreprise. Il va sans dire que l'ampleur de ce phénomène est directement liée au rapport entre la taille des établissements qui adoptent l'horaire variable et l'importance de l'agglomération dans laquelle elles sont situées.

En troisième lieu, comme l'horaire variable autorise l'employé à utiliser les plages mobiles pour faire des courses et voir à ses obligations personnelles, on peut prévoir une meilleure utilisation des services et des équipements publics, attribuable encore ici à une répartition plus équilibrée de la demande au cours de la journée et de la semaine.

Enfin une étude réalisée dans la petite ville de Vevey en Suisse (cf. entrevue avec Michel Rousson) suggère que l'horaire variable puisse avoir une certaine influence sur la qualité du climat social. Il semble en effet que là où l'horaire variable atteint une partie importante de la population, les gens aient tendance à se prêter plus facilement aux rencontres sociales, en tout temps, sur la rue

comme dans les centres publics. On attribue cet effet à l'autonomie accrue des travailleurs et à la détente que procure un tel relâchement des horaires.

Somme toute, pour la société, l'horaire variable ne présenterait que des avantages, si l'on en juge par les témoignages reçus. L'amélioration des conditions de transport s'imposerait, du moins, comme la conséquence la plus marquée au sujet de laquelle ne plane aucune équivoque.

Tendances et perspectives

Cette partie du rapport sera consacrée à l'analyse des principaux facteurs qui ont suscité ou facilité le développement des horaires variables en Allemagne et en Suisse et à dégager des perspectives d'évolution.

Examinons d'abord les principaux éléments de la situation qui prévalait en Allemagne et en Suisse, tels qu'ils nous ont été décrits dans les entrevues, et qui ont tout probablement favorisé la prolifération des horaires variables.

1) Dans ces deux pays, la législation du travail permettait déjà l'adoption de l'horaire variable. On sait qu'en France, au contraire, la loi dut être amendée, ce qui entraîna un long débat marqué de prises de positions syndicales plus ou moins favorables. Nous avons vécu, au Canada, une expérience analogue en ce qui concerne la semaine comprimée: une commission d'enquête dut évaluer l'opportunité de modifier le Code Canadien du Travail et le Congrès du Travail du Canada s'est alors opposé à remettre en question la journée de huit heures.

2) Mise à part une opposition certaine des syndicats allemands au début, les organisations ouvrières ont adopté une position de neutralité bienveillante. Cela tient à la fois aux structures des relations de travail qui permettent de reporter le débat au niveau des comités d'entreprises et au climat de paix industrielle qui prévaut dans ces deux pays. L'attitude syndicale fut nettement différente en France.

3) La qualité des relations entre les partenaires sociaux, c'est-à-dire les patrons et les employés, a certainement facilité les négociations sur l'horaire variable. On y décèle un climat de confiance et de respect susceptible d'éliminer les résistances mutuelles et de faciliter les accords.

4) La mentalité paternaliste du patronat et, chez les employés, une éthique du travail peu menacée par la contestation sociale et l'agitation syndicale accentuent la propension des employeurs à maintenir et à amplifier par divers moyens l'adhésion des travailleurs aux objectifs fondamentaux de l'entreprise.

5) L'esprit pratique, l'empirisme des entrepreneurs suisses et allemands aurait davantage favorisé la multiplication des essais plutôt que les longs débats théoriques sur la question.

6) Soulignons aussi que l'assouplissement des horaires pouvait être particulièrement apprécié dans ces deux pays renommés pour leur sens de l'ordre, de la discipline, de la ponctualité. Il contribue en effet à dissiper la hantise des retards et les tensions qui l'accompagnent.

7) Il ne fait pas de doute que les firmes spécialisées dans la fabrication d'enregistreurs adaptés aux horaires variables ont joué un rôle important, au début, dans la diffusion et la promotion du concept: elles ont soutenu la recherche et publié différents ouvrages ou articles de périodiques.

8) Un examen de la littérature [1] suggère que les heures de travail plus longues en Europe ont rendu plus impérieux le besoin d'assouplir les horaires (tout en interdisant la compression de la semaine). Même s'il s'agit d'une hypothèse difficile à vérifier, la mission a constaté que les heures de travail, pour les employés de bureau, atteignent 40 heures par semaine en Allemagne et souvent plus de 44 heures en Suisse tandis qu'au Québec elles se situent en moyenne à 37½ heures.

1- TURGEON, B. (1976). Les horaires variables: examen de la littérature. Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre. Direction générale de la recherche.

9) Enfin, selon la quasi-totalité des informateurs consultés, les éléments déterminants de l'évolution extrêmement rapide de l'horaire variable furent liés de près à la conjoncture économique, surtout en ce qui concerne la Suisse. Ce facteur mérite un développement particulier.

Au début de la décennie, en période de prospérité, le chômage était presque inexistant en Suisse et les postes vacants nombreux, d'autant plus que la main-d'oeuvre étrangère fut contingentée. Les entreprises éprouvaient d'énormes difficultés de recrutement. Il fallait inciter les femmes mariées à entrer sur le marché du travail. L'employeur devait bien souvent concéder aux candidats des horaires particuliers (à temps partiel, par exemple). Dans une entreprise visitée (Oméga), un tiers des travailleurs avaient ainsi bénéficié d'un horaire spécial.

La période du plus grand essor, au cours de laquelle on a discuté plus intensément des horaires variables, et durant laquelle ont paru de multiples publications sur le sujet, se situerait entre 1970 et 1972. Le mouvement s'est ralenti en 1974, avec la récession. On fait face au chômage, même en Suisse, et le problème du recrutement ou de la rétention du personnel n'est

plus aussi aigu. Une seconde motivation demeure toujours active: celle de faciliter l'accès à l'entreprise, et, partant, de régler les problèmes de ponctualité.

Un scénario semblable s'est déroulé en Allemagne. On retrouve des préoccupations de recrutement et d'accès aux entreprises comme motivations les plus générales à l'origine du changement d'horaire. Le développement des horaires variables s'effectue également à un rythme moins effréné depuis 1974.

Ceci dit, on ne saurait affirmer que l'horaire variable perd du terrain. Il gagne au contraire de nouveaux adeptes, même s'ils se font moins nombreux qu'au début. Très peu d'employeurs auraient fait marche arrière et on attribue souvent ces abandons à une mauvaise implantation du nouveau système. De plus, plusieurs projets d'implantation auraient été "gelés"et une reprise économique pourrait donner un nouvel essor aux horaires variables.

En définitive, les horaires variables semblent bien s'être implantés pour durer: le changement satisfait aussi bien les employeurs que le personnel, à tel point qu'un retour en arrière est bien souvent inconcevable.

Conclusion

Cette mission en Allemagne et en Suisse nous a permis de préciser l'image de l'horaire variable tel qu'on le trouve aujourd'hui dans ses pays d'origine. Il fut possible d'inventorier les principales répercussions de cet horaire, telles que perçues dans divers milieux en Allemagne et en Suisse. Nous nous sommes également intéressés au contexte économique et social qui a favorisé l'émergence de l'"horaire libre", il y a quelques années, et à l'indentification des principaux facteurs qui ont influencé son évolution. De plus, nos échanges avec des représentants de l'Etat, des organisations syndicales, des centrales patronales, des instituts de recherche et de certaines entreprises ont facilité la clarification des positions adoptées par les parties en présence face à l'horaire variable et l'énoncé de ses perspectives d'avenir les plus probables.

Pour conclure, nous passerons maintenant en revue certains faits particulièrement saillants de cette mission et nous tenterons d'établir un parallèle avec la situation qui prévaut au Québec.

L'Allemagne et la Suisse

1- Il apparaît clairement que le phénomène a une ampleur véritable dans les deux pays, et qu'il est proportionnellement plus important en Suisse. De plus, il ne fait pas de doute que les formules appliquées dans ces pays correspondent effectivement à la définition de l'horaire variable qui avait été retenue au départ.

2- Ce sont d'abord les cols blancs qui bénéficient de l'horaire variable dans ces pays. Quelques expériences sont tentées ici et là dans les usines mais le travail en atelier pose apparemment des obstacles plus difficiles à franchir. Ce phénomène semble un peu moins marqué en Suisse, bien qu'il n'existe pas de statistiques à l'appui de cette affirmation.

3- Au grand étonnement des membres de la mission, il ne semble pas y avoir eu de recherches systématiques, d'envergure, sur les effets de l'horaire variable pour le travailleur, l'entreprise ou la société. Bien souvent, les organismes de recherche auront simplement colligé les résultats d'études de

cas et les articles de périodiques. Dans certaines rencontres, les membres de la mission se sont même vu exposer des ouvrages canadiens ou québécois! En Suisse, le gouvernement n'a effectué de recherches que sur les aspects juridiques de la question. En Allemagne, les organismes publics n'ont pas mené d'enquête non plus si ce n'est un inventaire réalisé en 1972 et qui est aujourd'hui périmé.

4 - Les membres de la mission ont été frappés du lien étroit unissant l'évolution de l'horaire variable et la conjoncture économique, en particulier la situation du marché du travail. Il est encore trop tôt pour prédire jusqu'à quel point l'horaire variable gagnera en popularité au Québec mais, s'il doit se répandre, ce ne sera probablement pas pour les mêmes raisons qu'en Suisse et en Allemagne.

5 - L'intervention des autorités gouvernementales brille par son absence. Le fait que les lois n'avaient pas à être amendées y est sans doute pour quelque chose. L'intervention gouvernementale n'est ni envisagée ni même souhaitée.

6- Une autre absence est à remarquer: celle des syndicats. Ceux-ci adoptent présentement une position neutre. L'implantation de l'horaire variable demeure une initiative patronale et il existe une structure autre que le syndicat pour discuter cette question avec la direction: le comité d'entreprise.

7- Finalement, il se dégage de la mission que l'horaire variable est plus qu'une mode passagère en Allemagne et en Suisse. Dans l'ensemble, les parties sont trop attachées au nouvel horaire pour qu'on envisage un recul.

L'horaire variable se présente donc en Allemagne et en Suisse comme une nouvelle forme d'organisation du travail dont la rapidité d'expansion jusqu'à maintenant et la popularité actuelle doivent être soulignés. Les témoignages entendus au cours de cette mission indiquent que nulle partie et nul pouvoir public ou privé ne peut être tenu responsable de cette percée. Le phénomène doit plutôt s'expliquer en référant aux contextes social et économique dans lequel ces deux pays ont évolué, principalement au cours des dernières années.

Le Québec

L'horaire variable est à un état embryonnaire au Québec. Dans les secteurs privé et para-public, on ne comptait en 1975 que 40 expériences touchant un peu plus de 8000 travailleurs au total (Lewis, N., Côté, L., 1976), ce qui représente moins de 1% de la main-d'oeuvre.

Comme dans les deux pays visités, ce sont les cols blancs qui bénéficient de l'horaire variable. Le fait est même plus évident au Québec puisque, selon l'enquête précitée, la quasi-totalité des bénéficiaires occupaient des emplois de bureau, de techniciens, de professionnels ou de cadres.

Le lien entre l'horaire variable et la conjoncture économique québécoise n'est pas évident. On n'y observe pas, pour le moment de pénurie de main-d'oeuvre généralisée, bien au contraire. La perspective de faciliter le recrutement peut quand même représenter un enjeu qui favorise l'horaire variable. Plusieurs organisations québécoises qui ont fait l'essai de l'horaire ont noté une amélioration du recrutement. Cependant, cette perspective n'est pas mentionnée comme motivation importante au moment de l'adoption, ni comme un avantage majeur de la formule par la suite (LEWIS, COTE, 1976). Le facteur

transport serait plus souvent pris en considération, quoiqu'il soit probablement moins présent qu'en Allemagne et en Suisse où la densité de la population est plus élevée et où l'on compte plus de villes populeuses.

Le Gouvernement du Québec a préféré jusqu'à maintenant étudier le phénomène de l'horaire variable sans intervenir. Il se réserve cependant l'opportunité d'agir si la situation le requiert. L'attitude des autorités québécoises rejoint donc à cet égard celles des gouvernements allemand et suisse. Les partenaires sociaux, patrons et employés, ont alors toute la latitude d'expérimenter ou non les nouvelles formules d'horaire.

Du point de vue légal, la situation des heures de travail au Québec ne ressemble en rien à celle de l'Allemagne ou de la Suisse. Le Code canadien du Travail prévoit une durée fixe de la journée normale de travail (8 heures) et une durée maximum de la semaine de travail (48 heures) qui pourraient éventuellement gêner l'application de l'horaire variable dans les entreprises de juridiction fédérale.

Dans les secteurs de juridiction provinciale, il n'existe pas de règlement uniforme sur les heures de travail: ces dernières trouvent

plutôt leurs limites dans les conventions collectives particulières, les décrets de conventions collectives, les ordonnances de la Commission du salaire minimum, le décret-loi de l'industrie de la construction et la Loi des établissements industriels et commerciaux. On y trouve beaucoup de normes différentes sur les limites de la durée quotidienne et hebdomadaire du travail qui représentent souvent des obstacles formels à l'horaire variable.

Face à une telle diversité de normes et de règlements sur la durée du travail au Québec, il y aurait visiblement avantage à normaliser et à assouplir la règlementation, du moins dans les cas où l'Etat peut apporter des correctifs par voie de législation ou par des programmes adéquats d'intervention.

Il nous apparaîtrait souhaitable, à titre d'exemple, de fixer la durée maximum d'une journée de travail (à 10 heures, par exemple) et de nuancer les limites de la normalité de la journée et de la semaine pour le travail effectué en temps supplémentaire (à la demande de l'employeur) ou en compensation (à la discrétion de l'employé). Ceci autoriserait un employé bénéficiant de l'horaire variable à cumuler à son gré des heures de crédit additionnelles dans le cadre de la journée ou de la semaine sans pour autant que l'employeur

soit contraint de payer la période excédentaire à un taux plus élevé.

Les grandes centrales syndicales (C.S.N., F.T.Q., C.E.Q., C.S.D.) n'ont pas, à notre connaissance, adopté de position de principe sur l'intérêt de cet horaire pour les travailleurs. Jusqu'à maintenant la règle observée a vraisemblablement été, ici aussi, celle de la prudence et de la neutralité.

A l'échelle de l'entreprise, les employeurs québécois ont, en quelque sorte, imité le patronat allemand et suisse en proposant eux-mêmes l'horaire variable à leurs employés. Par contre, en l'absence du comité d'entreprise, c'est plutôt l'unité syndicale qui devient l'interlocuteur du patronat et qui doit discuter, lorsque l'occasion se présente, du principe et des modalités de l'horaire variable. Ce dernier devient alors objet de négociation au même titre que l'ensemble des conditions de travail décrites dans la convention collective.

Au Québec, la convention collective ne couvre habituellement pas un secteur et une région déterminés, comme dans plusieurs pays d'Europe. Elle s'applique plutôt à un groupe particulier de salariés

qui travaillent pour le compte du même employeur. Les contrats collectifs de travail prévoient la plupart du temps l'application dans tous ses détails de chaque clause, alors qu'en Allemagne et en Suisse ils édictent plutôt des principes et des règlements généraux destinés à être appliqués par la direction conjointement avec le comité d'entreprise.

En d'autres mots, les syndicats québécois, au niveau local, n'ont d'autre choix que de s'impliquer concrètement sur la question de l'horaire variable lorsqu'elle est abordée dans le cadre de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas en Allemagne et en Suisse où la vie syndicale se déroule toujours à un palier supérieur.

Enfin, même si le phénomène est encore très marginal au Québec, les perspectives d'expansion sont positives. Tout d'abord, les expériences en cours présentent un bilan favorable. Les cas d'abandon sont rares. Du côté de l'employeur, on réalise des bénéfices au niveau des absences, des retards, du temps supplémentaire etc. (Lewis, N., Côté, L., 1976). Du côté des employés, les sondages rapportent une satisfaction élevée de la très grande majorité des répondants. Enfin, de plus en plus d'administrateurs du secteur public songent à adopter la formule ou à étendre les expériences en cours. Or ce secteur offre un marché particulièrement intéressant pour l'horaire variable en

raison du grand nombre de cols blancs qu'on y trouve.

PARTIE II

Comptes rendus des entretiens en Allemagne et en Suisse

Note

Les comptes rendus qui suivent, reproduisent les propos tenus par les informateurs consultés. Les interprétations qu'on y trouve sont celles des interviewés et non celles des auteurs qui ne les partagent pas nécessairement.

Comme l'essentiel des entretiens a déjà été analysé en première partie et que les différents informateurs ont été interrogés sur les mêmes sujets, ces comptes rendus comportent forcément des redites. Aussi sont-ils destinés au lecteur désireux d'approfondir telle expérience particulière ou de connaître la position de tel organisme, de tel personnage.

Centrale syndicale D.G.B. (Deutscher Gewerkschaftsbund)

M. W. Schaefer, service des politiques de négociation collective

M. Fröbrich, responsable des politiques de négociation collective et des politiques salariales

Le 8 mars 1976 à

Düsseldorf

Situation du syndicalisme

Entre 30% et 35% des travailleurs de la R.F.A. seraient membres d'un syndicat rattaché à la D.G.B., ce qui représente 7.4 millions de travailleurs alors que la population active est estimée à 24 millions.

Il existe 16 grands syndicats (ex: I.G. Metall, I.G. Chemie, Papier und Keramic, etc.) qui sont regroupés sous la D.G.B. Les employés d'une même entreprise sont représentés par un même syndicat (aussi bien les employés de bureau que les employés de production, par exemple). La D.G.B. et ses fédérations présentent une double structure organisationnelle: au niveau national (ou fédéral) et au niveau régional.

Chacune des 16 fédérations est habilitée à négocier avec l'employeur ou - ce qui est une pratique plus générale - avec un groupe d'employeurs. La négociation au niveau régional est la plus typique. La loi de 1949 permet simplement aux syndicats de négocier avec l'employeur. Les syndiqués d'une entreprise s'efforceront d'obliger l'employeur à faire partie de l'association patronale qui négocie une convention collective avec le syndicat.

Le Betriebsrat est en quelque sorte un comité d'entreprise dont les membres sont élus par les travailleurs dans les entreprises de plus de 5 employés. Ce n'est pas un organisme syndical. Il peut cependant négocier les conditions de travail à la condition de ne pas entrer en conflit avec les lois générales et les conventions collectives. En cas de conflit, des procédures de conciliation sont prévues. Ainsi les syndicats peuvent négocier, au niveau sectoriel, une convention collective qui servira de cadre général et qui devra être complétée par le Betriebsrat au niveau de l'entreprise. Il est à noter que le Betriebsrat a un statut légal (cf. la nouvelle loi sur les organisations des entreprises dans la R.F.A.).

Situation de l'horaire variable

Le syndicat ne possède pas de statistiques précises sur la situation de l'horaire variable. Les promoteurs de l'horaire variable estiment que quatre millions de travailleurs en bénéficient. Mais il s'agirait d'un argument de vente et nos interlocuteurs jugent préférable de retrancher un million. Ainsi, l'horaire variable toucherait entre 10% et 15% de la main-d'oeuvre dans la R.F.A.

On insiste sur le fait que l'horaire ne peut pas être appliqué dans n'importe quel type d'entreprise. Par exemple, les quatre millions de travailleurs sur production continue (quarts) ne peuvent pas en bénéficier. La grande majorité des employés sur horaire variable sont des cols blancs.

Actuellement, le développement des horaires variables est très lent. On ne peut pas dire qu'il y a décroissement. Mais on ne peut pas dire non plus qu'il y a une forte tendance à l'expansion. Il y a eu des abandons, en particulier là où il n'y avait pas eu de système de contrôle mécanique: il y avait des contestations sur les heures effectuées. Ces cas ne seraient cependant pas nombreux. Par ailleurs, là où le système a été implanté avec succès, d'une façon équitable, les employés semblent tout aussi en faveur après quelques années d'essai qu'au début.

Contexte: En vertu de l'action syndicale, 92% des travailleurs bénéficient maintenant de l'horaire de 40 heures. Il s'agit de la durée normale de travail. Les heures effectives peuvent varier. Notons que la durée du travail ne diffère pas pour les employés de bureau et les employés de production. Pour ceux-ci l'usage de l'horloge-poinçon est normal alors que cette pratique n'existe pratiquement pas pour les employés de bureau.

On a mentionné que les employés pouvaient perdre certaines absences payées (tolérées) pour affaires personnelles ou les retards qui doivent maintenant être repris durant les plages libres.

L'intervention syndicale

Il y a eu évolution dans la position syndicale. Au début, elle était négative. Nos interlocuteurs interprètent eux-mêmes aujourd'hui cette réaction comme une résistance à ce qui est nouveau. Aujourd'hui, les syndicats sont en faveur du principe de l'horaire variable. En 1972, ils ont distribué une brochure sur la façon d'implanter l'horaire variable à l'usage des Betriebsrat.

Notons que du point de vue de la négociation collective les horaires variables ne sont pas un des items les plus importants. On doit négocier autre chose avant et on n'irait pas en grève pour cela.

Il sera quelquefois question des horaires variables dans les conventions collectives mais, le plus souvent ce sera l'affaire du Betriebsrat de décider de son implantation et d'en négocier les modalités. Il serait

d'ailleurs difficile de décider d'une implantation à l'échelle d'une industrie! Tout ce que le syndicat peut faire, c'est d'établir un encadrement et de laisser le Betriebsrat compléter les ententes. Ce dernier en a d'ailleurs le choix en fonction de l'article 87 de la loi sur les organisations des entreprises.

"Dans la mesure où il n'existe pas de disposition légale ou de convention collective à ce sujet, le conseil d'entreprise intervient dans les décisions concernant(...)le commencement et la fin de la journée de travail et des périodes de repos et l'étalement de la durée du travail sur les jours de la semaine".

L'interprétation du phénomène

. A la D.G.B., on ne voit pas comment l'horaire variable peut affecter les relations syndicales-patronales. Il peut faire ou non l'objet d'une entente plus ou moins définie dans la convention collective.

. On voit l'horaire variable comme tout à fait indépendant de la question de la réduction de la durée du travail.

. On estime que l'intérêt principal serait de réduire la durée du trajet travail-domicile, à tel point que l'un de nos interlocuteurs ne voyait pas pourquoi l'horaire variable serait implanté dans les endroits où ne se posent pas de problèmes d'encombrement. On estime que, même sous l'horaire fixe, les employés pouvaient s'absenter pour certaines affaires personnelles (visites médicales, par exemple). En définitive, les problèmes de circulation demeureraient le motif principal de l'adoption d'un horaire variable.

. On ne connaît aucune recherche que les syndicats auraient eux-mêmes menée sur les effets de l'horaire variable pour le travailleur.

Compagnie Mannesmann

M. Peter Odenthal, directeur du service de la construction

M. Strüter, ingénieur en chef, membre du service du contrôle de la qualité

Le 8 mars 1976 à

Düsseldorf

C'est à l'occasion d'un déjeuner offert par la Délégation du Québec en Allemagne qu'il fut possible de rencontrer messieurs Odenthal et Sträter de la compagnie Mannesmann. Ceux-ci ont accepté de nous décrire leur expérience de l'horaire variable à l'intérieur de cette entreprise. Il s'agit d'un témoignage tout à fait personnel qui ne doit pas être interprété comme une déclaration officielle de la compagnie Mannesmann.

Mannesmann

Considérée comme l'un des chefs de file de l'industrie métallurgique allemande, cette importante firme requiert les services de plus de 120,000 travailleurs localisés dans plusieurs succursales à travers le pays.

Mille employés font présentement l'expérience de l'horaire variable chez Mannesmann. Introduit en 1972, l'horaire s'est progressivement étendu à quelques services à l'intérieur des différentes succursales de la compagnie. Il n'y a actuellement qu'une minorité de services qui se sont concrètement engagés dans une telle expérience. De fait, seuls les cols blancs (administrateurs, professionnels et personnel de soutien) jouissent présentement

d'un horaire assoupli. On s'est aussi entendu pour limiter les expériences aux seuls établissements où il fut possible d'intégrer tout le personnel d'un édifice. Il n'était vraiment pas question de créer sur le plan des horaires de travail un clivage entre employés et ouvriers.

Sur le plan des résultats, monsieur Odenthal nous a ensuite décrit ce qu'il a personnellement observé au service de la construction depuis plus de trois ans.

Un cas: le service de la construction

Les quelque 200 personnes qui travaillent dans ce service jouent essentiellement un rôle de consultation face au reste de la compagnie. Leur compétence s'affirme en particulier dans le domaine du génie dans la construction et la fabrication des équipements de toutes sortes requis par la compagnie Mannesmann. La majorité des employés exercent le métier d'ingénieur, de technicien ou font tout simplement partie du personnel de soutien. Les bureaux de ce service sont situés dans une petite ville près de Düsseldorf.

La prise de décision

Suggéré et initié par les employés eux-mêmes, le système des horaires variables entrait en application dès janvier 1973. C'était le deuxième service de la compagnie qui se lançait dans une telle expérience. Une fois le principe accepté, le projet fut étudié et son application préparée par le comité d'entreprise qui réunit un certain nombre de représentants des employés et de la direction.

On s'entendit alors sur une période d'essai de six mois dont l'évaluation conduirait soit à l'instauration permanente du système, soit à sa modification ou soit encore à son rejet pur et simple.

La formule d'horaire

L'entrée au travail s'effectue entre 7:30 heures et 9:00 heures et la sortie est autorisée entre 16:00 et 18:00 heures. L'amplitude s'étend par conséquent de 7:30 heures à 18:00 heures, et les plages fixes de 9:00 heures à 16:00 heures, interrompues par une pause d'une demi-heure pour le dîner, qui doit être prise entre midi et

14:00 heures. La journée de travail peut atteindre un maximum de 10 heures, excluant la pause du dîner. Tout le système repose sur une semaine normale de travail de quarante heures et sur une journée de huit heures, commençant précédemment à 8:00 heures et se terminant à 16:30 heures. A noter aussi que l'employé bénéficie de la possibilité d'accumuler un crédit ou un débit maximum de dix heures par mois (période de référence pour la comptabilité des heures).

L'enregistrement des heures de travail devient la responsabilité personnelle de chaque employé qui en fait une inscription manuelle sur une feuille de compilation préparée par l'administration à cette fin. Tous et chacun sont tenus d'afficher leur feuille de temps sur un tableau à la vue des collègues de travail. Cette méthode de contrôle et d'enregistrement du temps se substitue au système de contrôle classique de l'assiduité par le supérieur immédiat.

La réaction générale

Les employés apprécient vraisemblablement le nouvel horaire. Ceux-ci ont choisi des heures de travail sensiblement différentes

de celles qu'ils avaient précédemment. Cependant la régularité de leur entrées et sorties individuelles assure la prévisibilité de leurs heures de présence. De plus, la tendance observée dans le nombre d'heures de travail par semaine indique un allongement de la période travaillée, du selon nos interlocuteurs au désir chez les employés de se valoriser par des heures hebdomadaires plus longues que le minimum requis. Il demeure toutefois que cet accroissement du temps hebdomadaire de travail n'a visiblement pas accru le niveau de la production.

La compagnie Mannesmann retire de son côté certains avantages de l'horaire variable. D'une part elle reprend la majeure partie du temps rémunéré que les employés utilisaient précédemment pour leurs absences de courte durée. Ceux-ci s'absentent présentement durant les plages mobiles de l'horaire et reprennent ensuite à leurs frais ces heures consacrées à leurs affaires personnelles. Certains congés vraiment nécessaires demeurent toutefois rémunérés avec l'horaire variable. Il s'agit des visites obligatoires au médecin, d'absences tout à fait justifiables par leur caractère formel (par exemple, une comparution devant un tribunal de justice).

Bien qu'il n'y ait pas eu d'étude systématique sur les changements que l'horaire variable a pu susciter par rapport à l'absentéisme, à la pratique du travail en temps supplémentaire et à la motivation des employés, on n'y décèle aucune tendance marquée et l'on conserve l'impression que les effets à ce niveau sont négligeables. Par ailleurs, le système de contrôle du temps n'a occasionné de la part de la compagnie aucun déboursé supplémentaire. Les caractéristiques de ce système contribuent aussi à éliminer tout abus de la part des employés.

Perspectives d'avenir

Le succès des expériences menées jusqu'à maintenant encouragera très probablement la compagnie Mannesmann à étendre l'horaire variable à d'autres services administratifs. Elle entend cependant observer sans compromis la règle déjà énoncée que le nouvel horaire doit s'appliquer à tous les employés d'un édifice. Il sera donc impossible de l'implanter dans les centres qui regroupent employés et ouvriers puisque ces derniers n'exercent pas un métier conciliable avec un tel genre d'horaire. Ces deux catégories de travailleurs présentent cependant des fiches identiques sur le plan du nombre d'heures de travail par jour et par semaine.

D'une façon plus générale, monsieur Odenthal estime que le facteur culturel pourrait expliquer en partie l'importante popularité de l'horaire variable en Allemagne. Si, à titre d'exemple, on compare la mentalité allemande à la mentalité française, on se rend compte, dit-il, que les Français ont pratiquement toujours bénéficié de l'horaire variable puisqu'ils se sont toujours conformés à leurs horaires de travail avec un minimum de rigueur!

La Provinzial - Versicherung

Compagnie d'assurances générales

Monsieur Senger, directeur du personnel

Le 9 mars 1976 à

Düsseldorf

Un projet conjoint

Initiative commune des patrons et des employés, l'horaire variable a d'abord été l'objet de discussions et de négociations au sein du comité d'entreprise. Les modalités de son application y ont été soigneusement mises au point et c'est en 1972 qu'il est entré en vigueur à la Provinzial-Versicherung.

Le premier but était d'assouplir les horaires de travail pour que chaque employé puisse ajuster ses entrées et ses départs en fonction de sa situation personnelle et de ses besoins particuliers. Cette innovation tranche nettement en regard du système d'horaire traditionnel qui prévalait dans le passé. Auparavant tous les employés devaient se présenter au travail à 7:45 heures pour en sortir à 16:45 heures les jours de semaine et à 15:00 heures le vendredi.

C'est précisément la transition de la semaine de 42 heures à la semaine de 40 heures qui a occasionné la remise en question de l'horaire fixe et du même coup le début des échanges sur les avantages que pouvait procurer l'horaire variable.

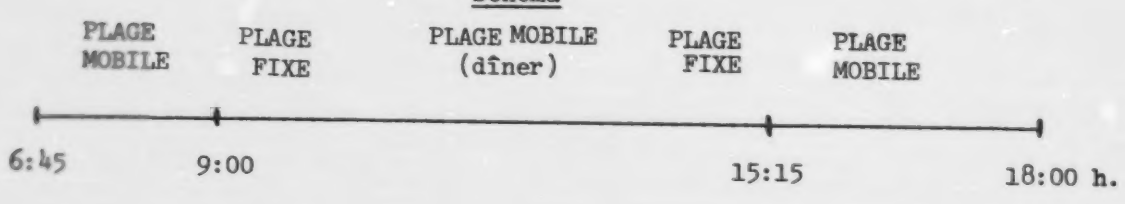
Les négociations à cet effet ont amené le comité d'entreprise à recommander l'application de l'horaire variable à 1,200 des 1,500 employés qui travaillent au siège social de la compagnie. A cause de la nature spécifique de leurs fonctions, quelques cadres supérieurs, les employés itinérants, les informaticiens, les préposés à la cafétéria et les portiers ont été exclus du nouveau système d'horaire. Il en est de même des employés qui n'obéissent pas aux règlements de l'horaire variable: l'employeur peut en tout temps les astreindre à l'horaire fixe.

Parmi les travailleurs qui bénéficient de l'horaire variable, une partie (proportion inconnue) est syndiquée. Cela n'entre pas en ligne de compte dans les négociations décrites plus haut puisque la convention collective (par secteur) n'interdit pas l'horaire variable et que cette question relève strictement de la juridiction du comité d'entreprise. Il n'y a donc pas eu de négociation sur ce point avec le syndicat. Incidemment, la Provinzial-Versicherung est membre de l'association patronale, dont le mandat est précisément de négocier les conventions collectives avec le syndicat.

Les modalités du système

Le nouvel horaire autorise l'entrée au travail entre 6:45 heures et 9:00 heures et le départ entre 15:15 heures et 18:00 heures (voir schéma). La plage fixe commence donc à 9:00 heures pour se terminer à 15:15 heures et elle comporte inévitablement une période mobile le midi en prévision du dîner (30 minutes). Seule exception à cette règle, la plage fixe prend fin dès 14:00 heures tous les vendredis.

Schéma



Les employés ont aussi la possibilité d'accumuler 10 heures de crédit ou de débit à la fin de chaque mois. Il leur est ainsi possible, une fois par mois, de transformer huit heures de crédit en une journée de congé. Quant à certains congés spécifiques vraiment nécessaires en vertu de circonstances spéciales (les visites au médecin par exemple), ils peuvent être pris à l'intérieur de la plage fixe, sans diminution de salaire.

Avec le nouveau système, le contrôle des heures de travail glisse des mains du patron immédiat pour devenir l'objet d'un enregistrement quotidien au moyen d'horloges spéciales reliées à un petit ordinateur. Ces nouvelles horloges inscrivent instantanément les heures d'entrée et de sortie de chaque employé sur l'ordinateur. Ce dernier établit simultanément le bilan des heures effectuées depuis le début de la période de référence et peut aussi livrer certains renseignements supplémentaires.

Quelques répercussions

Pour le directeur du personnel de la compagnie, l'horaire variable n'a aucun impact sur la productivité des employés et ne comporte à toutes fins pratiques aucun avantage économique immédiat. Cette innovation n'a pas été non plus une occasion de réorganiser ou redistribuer le travail entre les employés.

Selon monsieur Senger, l'horaire variable comporte toutefois deux inconvénients. Le premier est l'impossibilité de faire travailler

les employés au-delà de la plage fixe certains jours où le travail est plus abondant. Le second réfère aux coûts additionnels requis par l'achat du système électronique d'enregistrement et de calcul des heures de travail et par l'administration de cette comptabilité. Mais à tout considérer, la compagnie a atteint les objectifs qu'elle s'était donnée au départ et se dit fière d'avoir posé un geste aussi important qui traduit, selon son directeur de personnel, la mentalité avant-gardiste de son administration. Incidemment notre interlocuteur estime que très peu de compagnies d'assurances ont adopté jusqu'à maintenant ce genre d'horaire en Allemagne.

Les changements observés dans le comportement des employés coïncident avec ceux que l'on avait prévus: chacun tire profit de l'horaire assoupli en modifiant ses heures de début et de fin de journée. La tendance générale est de commencer la journée plus tôt pour se libérer du travail aussitôt que possible. A cet effet, la consultation effectuée par la direction auprès des employés et de leurs supérieurs a révélé un degré élevé de satisfaction vis-à-vis de l'horaire variable pour l'un et l'autre de ces deux groupes.

L'Allemagne

Aux yeux de monsieur Senger, l'horaire variable a connu une hausse de popularité remarquable en Allemagne depuis cinq ans, notamment dans les administrations publiques. Le phénomène n'est cependant pas irréversible puisque certaines entreprises ont dû renoncer à l'assouplissement de leur horaire après un essai de quelques mois. Quelques-unes se sont en effet heurtées à des problèmes techniques ou utilisaient tout simplement un système mal ajusté à leurs besoins.

Interrogé sur la nature des facteurs culturels susceptibles d'influencer la popularité de l'horaire variable en Allemagne, monsieur Senger nous a répondu qu'en Allemagne et en Suisse les patrons et les employés sont moins distants que dans beaucoup d'autres pays et qu'on y trouve une certaine confiance réciproque et un sens de la responsabilité qui encouragent l'employeur à faire de telles concessions à ses employés.

Ministère des Finances du Land de la

Nord-Rhénanie - Westphalie

Monsieur Chronz, secrétaire du ministère des Finances du land

Monsieur Kulke, directeur du département de Münster

Le 9 mars 1976 à

Düsseldorf

Implantation

C'est le cabinet du land qui a soumis une première proposition d'horaire variable à titre d'essai, d'expérience-pilote, au ministère de l'Intérieur. Cependant, aucun des services de ce ministère n'a accepté de tenter l'expérience et c'est la division de Münster du ministère des Finances qui a finalement accepté.

En Allemagne, la direction des finances est à la fois affaire de compétence fédérale et régionale. Ainsi, tant les représentants du fédéral que du land devaient se mettre d'accord pour implanter l'horaire variable. Il y eut des difficultés au début pour en arriver à cet accord, les autorités du land s'y refusant.

Dans la division de Münster, l'essai a débuté au début de 1975. Huit cent cinquante des 1150 employés de la division travaillent sur l'horaire variable. Il y a deux autres divisions qui sont "autorisées" à tenter l'expérience mais on ne sait pas si celle-ci aura effectivement lieu.

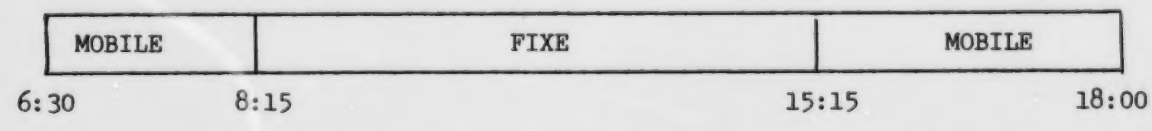
Le syndicat des employés manifeste également une opposition en ce qui a trait au contrôle mécanique des heures. Il est à noter que ce syndicat n'est pas rattaché à la D.G.B. L'employeur, de son côté, tenait à un contrôle mécanique (ou plutôt électronique).

Nous avons tenté de savoir si les firmes qui construisent les compteurs ont joué un rôle (par des représentations, etc.) dans la décision de l'employeur. La réponse fut négative en ce qui concerne le choix des compteurs (il y aurait environ 13 systèmes différents). On a commencé par établir des critères et on a procédé à des appels d'offres. Le coût des compteurs se situe entre $45,000 et $60,000 (location: $17,000 par année). Il est cependant exact que les firmes sollicitent souvent les administrateurs du secteur public car la vente de compteurs dans l'administration constituera pour elle une solide référence.

Les employés étant assez méfiants au début face au contrôle par compteurs électroniques, on a procédé à un essai ("à blanc") pendant 14 jours. Encore aujourd'hui, certains employés (surtout ceux qui relèvent du land) demeurent sceptiques et tiennent une comptabilité personnelle, parallèle à l'enregistrement par compteurs.

La formule

Heures de travail:



Pause médiane: 30 minutes entre 12:00 et 14:00

Période: le mois (à 8 heures par jour en moyenne)

Crédit-débit: 8 heures au maximum. On ne peut pas prendre une journée complète de congé.

Maximum quotidien: 10 heures

Contrôle: des horloges-pointeuses électroniques reliées à un ordinateur. Elles enregistrent les heures d'arrivée et de départ. Il ne s'agit pas seulement d'un totalisateur.

Réaction des employés

On a effectué deux sondages.

Avant l'implantation:

employés du land: 74.95% pour l'horaire variable

employés du fédéral: 67.9 % pour l'horaire variable

Après l'implantation: (± 8 mois)

employés du land: 84.4 % pour l'horaire variable

employés du fédéral: 78.7% pour l'horaire variable

- Impression d'une plus grande égalité employés-patrons. (Les cadres poinçonnent aussi).
- Meilleur climat de travail, intérêt au travail.
- Amélioration des conditions de transport, décongestion du stationnement.
- Sentiment de liberté et d'autonomie.
- Impression d'être moins dépendant du supérieur immédiat.
- Environ 10% des employés font plus que le maximum de temps de crédit autorisé (et perdent ces heures qui ne sont pas payées).
- La plupart des employés arrivent au travail plus tôt et quittent leur travail plus tôt même en hiver.
- L'employeur récupère du temps de travail. Il y a moins d'absentéisme de courte durée.

Malgré ce bilan, il n'y a pas d'expansion prévue. Les employés demeurent trop réticents face au contrôle par compteurs.

On nous a mentionné, par ailleurs, que le ministère fédéral des Finances avait abandonné une expérience d'horaire variable. Cet échec serait dû au fait qu'on avait recours à un enregistrement manuel et non mécanique des heures. Il semble que le climat n'en était pas un de confiance... .

La Confédération des associations patronales

de l'Allemagne fédérale

Mme Libert, experte dans le secteur de la négociation collective

Mme Kuper, interprète

Le 10 mars 1976 à

Cologne

La confédération

Cette confédération regroupe les fédérations d'employeurs de tous les secteurs économiques. Elle englobe 56 fédérations membres directement et 750 fédérations locales membres indirectement. Elle atteint presque la totalité des entreprises allemandes et couvre par conséquent 90% de la main-d'oeuvre. On y élabore des politiques générales basées sur des études et sur la consultation des fédérations membres. Ce sont les fédérations qui négocient avec les syndicats et les conventions collectives s'appliquent à un secteur d'activité économique à l'intérieur d'une région.

L'organisme développe la politique sociale des associations patronales allemandes. Une telle politique détermine la position de la fédération sur des questions relatives à la législation du travail, la négociation collective, la formation professionnelle, l'organisation du travail, la cogestion et les licenciements d'employés. Elle laisse de côté les aspects proprement économiques du travail auxquels s'intéressent particulièrement les associations d'industriels allemands.

La confédération organise régulièrement des commissions d'étude sur divers sujets. Son rôle peut être considéré comme parallèle à celui des syndicats d'employés. Leurs points de vue mutuels sont souvent opposés mais les rencontres des deux groupes donnent lieu à des échanges francs sur des questions peu conflictuelles comme le chômage des jeunes, les problèmes de la main-d'oeuvre étrangère, et l'humanisation du travail. Ceci entraîne souvent la création de commissions bi-partites et de projets de recherche communs.

Une commission d'étude

C'est formellement par le truchement d'une commission d'étude sur les horaires variables que Mme Libert s'est concrètement intéressée à l'horaire variable. Un organisme privé, l'Institut pour l'économie de l'entreprise a mis sur pied une commission d'étude regroupant essentiellement:

a) quelques grandes entreprises qui ont adopté l'horaire variable;

b) quelques firmes engagées dans la production de systèmes d'enregistrement des heures de travail.

Il s'agit principalement d'une étude sur les coûts et les bénéfices liés à l'implantation d'un système d'horaire variable. Le but est de faire rapport des résultats aux fédérations membres.

D'une façon plus générale, la fédération intervient par le biais de son influence sur les fédérations membres lors de la négociation des conventions collectives. La politique face à l'horaire variable peut apporter des modifications aux conventions collectives. Par exemple, le texte d'une convention collective dans l'industrie chimique inclut un accord de principe sur les conditions dans lesquelles l'horaire variable peut être implanté. Celui-ci précise que la décision des modalités d'application incombe au comité d'entreprise. En outre il stipule que la durée quotidienne du travail ne doit pas excéder 10 heures par jour. Il n'y a présentement qu'une minorité de conventions collectives qui ont de telles clauses sur l'horaire variable. Il est utile de mentionner ici que c'est toujours le comité d'entreprise qui décide de la répartition des 40 heures de travail par semaine. Il doit cependant respecter les normes prescrites par la convention collective. L'influence du syndicat sur le comité d'entreprise est généralement assez forte puisque les représentants des employés sur le comité d'entreprise sont la plupart du temps des syndiqués.

L'horaire variable en Allemagne

Ce sont en général les entreprises qui ont l'initiative de proposer et d'implanter l'horaire variable. Leur intervention est basée sur les problèmes liés:

1) à la ponctualité nécessitée par les horaires fixes: les employés sont de plus en plus insatisfaits de la contrainte des heures fixes et l'entreprise désire mieux adapter l'horaire aux exigences du travail;

2) au transport des employés: circulation dense et stationnement difficile;

3) au temps supplémentaire: il diminuerait si l'horaire était mieux adapté au travail;

4) et à l'absentéisme: diminuer son impact en donnant une plus grande liberté aux employés d'aménager leurs absences en tenant compte du travail.

La raison première serait d'ordre psychologique: satisfaire les employés. Les entreprises cherchent aussi à faciliter le recrutement en attirant la main-d'oeuvre de cette façon. Ce ne sont pas des raisons économiques qui ont fondamentalement motivé les entreprises.

L'Office fédéral de l'industrie a fait une enquête sur l'horaire variable en Allemagne en 1972. Le phénomène impliquait alors 6% de la main-d'oeuvre, soit 12,000 entreprises privées et publiques.

En 1975, l'horaire variable atteindrait 17% des employés (une estimation), soit 3.5 à 4 millions de travailleurs et 78,300 entreprises. Il s'agit en majeure partie d'employés qui font un travail de bureau, bien qu'un certain nombre d'expériences favorisent la participation des travailleurs d'usine. Les statistiques indiquent à cet effet que 300 entreprises ont expérimenté l'horaire variable dans le domaine de la production (la cie Pfaff par exemple).

Il y a très peu de cas d'abandon. Un article de journal a par exemple fait la manchette à propos d'une administration municipale qui a délaissé cet horaire après trois ans d'essai. La population s'était plainte des mauvais services rendus par l'administration. La principale raison semble être l'utilisation d'un système d'enregistrement manuel et personnel des heures de travail basé sur le contrôle collectif. Certains problèmes liés au contrôle du système et au respect des règles établies, combinés à un manque de coordination pour assurer la continuité des services offerts au public, ont aussi contribué à faire proscrire dans certains cas le principe de l'horaire variable.

La plupart des entreprises font usage de compteurs électroniques qui marquent les heures d'arrivée et de départ et calculent la durée du travail par le biais d'un ordinateur intégré. L'usage du totalisateur simple semble très peu fréquent pour ne pas dire inexistant. L'utilisation de ce type d'appareil a suscité à l'origine des réticences de la part des cols blancs, mais ces dernières se sont presque toujours dissoutes quelque temps après le début de l'expérimentation.

Le rapport d'un institut d'études ergonomiques basé sur une enquête auprès d'un certain nombre d'employés et d'entreprises en Allemagne démontre que les travailleurs voient comme suit et dans cet ordre décroissant en importance les avantages de l'horaire variable:

1) plus de liberté personnelle;
2) une plus grande facilité de transport;
3) moins de tension le matin;
4) une meilleure adaptation à la durée du travail;
5) plus de temps consacré à la famille et aux loisirs;
6) un meilleur ajustement du travail à la vie personnelle;
7) plus de responsabilités dans le travail;
8) plus de possibilités pour la formation personnelle.

Les prises de position

Selon la confédération, il semble que les syndicats ne soient pas tellement favorables à l'horaire variable en partie parce que ce dernier augmente la satisfaction des employés dans l'entreprise et les rend de la sorte moins critiques face aux patrons.

Les syndicats notent aussi que les employés perdent avec l'horaire variable le privilège de s'absenter pour de courtes périodes durant la journée de travail sans diminution de salaire. Ils doivent maintenant reprendre ce temps à un autre moment. On constate aussi que les possibilités de travailler en temps supplémentaire ont diminué avec ce type d'horaire, ce qui n'est pas à l'avantage des employés.

Il n'y a cependant pas de raisons profondes qui incitent les syndicats à s'opposer à l'horaire variable. C'est pourquoi ils expriment très peu de réserves à son endroit dans leurs prises de position officielles.

Les gouvernements, eux, ne se sont pas opposés à ce genre d'horaire: au contraire, ils l'expérimentent eux-mêmes. Ils ne se sont

pas impliqués publiquement sur cette question au niveau social ou politique. Selon la confédération des associations patronales, ce n'est pas leur responsabilité. C'est plutôt celle des partenaires sociaux, c'est-à-dire les syndicats et les patrons.

A la fédération des associations patronales, on veut faire preuve de neutralité. On soutient le principe de la nécessité d'une clause d'ouverture à l'horaire variable dans les conventions collectives mais on considère que la décision d'instaurer ou non ce type d'horaire revient au comité d'entreprise.

Interprétation du phénomène

Selon Mme Libert, il est impossible de prévoir quel sera l'avenir de l'horaire variable en Allemagne. Cependant les faits indiquent que la tendance est à la hausse et que les entreprises s'intéressent de plus en plus à cette innovation.

Selon un professeur yougoslave qui a étudié l'horaire variable en Allemagne, il y aurait un facteur culturel prépondérant qui pourrait

expliquer cet essor de l'horaire variable chez les Allemands. Il s'agit de la place très importante qu'occupe la ponctualité pour ces gens. Ceux-ci se traumatisent plus que d'autres ethnies de cette formalité. Le professeur réfère à la dictature politique dans l'histoire de ce pays pour souligner que les travailleurs ont un besoin aigu de desserrer le collier quotidien des horaires fixes.

Ministère fédéral du Travail et de
l'Ordre social

Dr. Echterhölter,
Chef de division

Le 11 mars 1976 à
Bonn-Duisdorf

Durant cette rencontre, le docteur Echterhölter et ses collègues ont décrit leur expérience de l'horaire variable. Le ministère n'a vraisemblablement pas recueilli de statistiques ou tout autre information sur l'horaire variable en Allemagne. Le gouvernement n'interviendrait pas au niveau national sur cette question. Cette dernière ferait plutôt l'objet de discussions entre les partenaires sociaux qui sont directement impliqués par le phénomène à travers le pays.

Le nouvel horaire

Alors que les fonctionnaires nourrissaient depuis quelque temps l'espoir de bénéficier d'une semaine de travail comprimée pour se libérer complètement le vendredi après-midi, c'est plutôt l'horaire variable que leur a offert le service du personnel.

Sa mise en vigueur, fixée au 1er septembre 1975, a touché 129 fonctionnaires de toutes catégories, appartenant à trois des sept directions générales du ministère. L'adhésion au nouvel horaire s'est faite

sur une base volontaire: les trois quarts des employés ont opté pour le changement d'horaire. On a tout d'abord soumis le projet au comité de personnel afin qu'il soit évalué et discuté. Une fois approuvé, le projet a été rapidement mis en oeuvre. L'expérience devait prendre fin le 29 février 1976 et c'est à ce moment que l'on devait évaluer l'intérêt de lui accorder un caractère permanent.

Le service du personnel a donc organisé un sondage auprès de tous ceux qui avaient participé à l'expérience. Les résultats ont été les suivants:

- 60 personnes (45%) ont voté pour l'adoption permanente du projet sans restriction;
- 50 personnes (38%) ont voté pour son adoption mais avec restriction;
- 19 personnes (14%) se sont prononcées contre le projet.

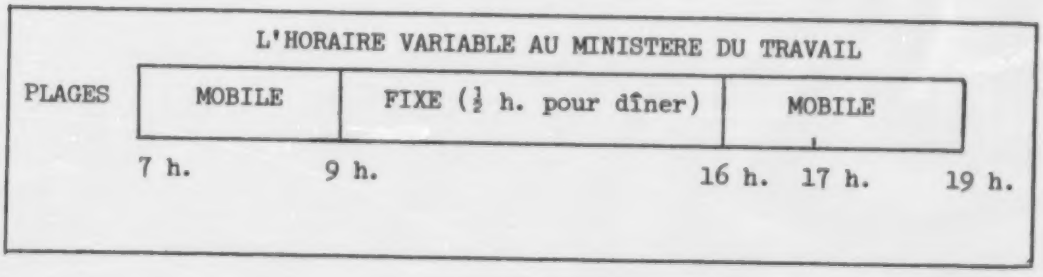
Les employés qui n'étaient pas en accord avec le maintien du nouvel horaire étaient en majorité ceux qui jouissaient de certains privilèges sous l'ancien système. Leur horaire était peu contrôlé.

Il s'agit aussi de cadres qui craignaient de perdre le contrôle sur la présence de leurs subalternes.

La formule d'horaire

L'horaire variable comporte essentiellement une plage fixe encadrée de deux plages mobiles. La première s'étend de 7:00 heures à 9:00 heures et la seconde, de 16:00 heures à 19:00 heures, sauf le vendredi où elle se termine à 17:00 heures (voir le schéma ci-contre).

L'HORAIRE VARIABLE AU MINISTERE DU TRAVAIL



La pause du dîner dure 30 minutes et peut être prise à n'importe quel moment.

La semaine de travail a une durée normale de 40 heures et la journée ne doit pas dépasser la limite de 10 heures. On additionne les heures au bout de quatre semaines: les fiches individuelles peuvent alors présenter un débit ou un crédit maximum de huit heures. Il est à remarquer cependant que la plage fixe peut être chômée en partie ou en totalité exclusivement lorsqu'elle sert à compenser du temps supplémentaire.

Pour l'enregistrement des heures de présence, le ministère utilise une horloge-pointeuse de type électronique dans laquelle l'employé doit insérer sa carte. Sur demande, cette horloge indique le nombre d'heures de travail cumulées depuis le début de la période de référence. Cet appareil communique les données qu'il reçoit à un petit ordinateur conçu pour la comptabilité des heures de présence à l'échelle de l'entreprise.

Une étude préliminaire a fait opter le ministère pour ce système. Les résultats indiquaient que les employés ont généralement tendance à résister à l'application de ce type de contrôle, durant un certain temps, mais qu'ils s'y soumettent volontiers par la suite. Il est d'ailleurs profitable pour l'employeur d'insister sur la notion d'enregistrement plutôt que sur celle de contrôle.

Les répercussions

Au travail, l'horaire variable n'aurait affecté en rien le niveau de productivité des employés. Il n'y a pas eu lieu d'ailleurs de réorganiser le travail dans l'entreprise.

On ne relève qu'un seul problème technique digne de mention: il est maintenant nécessaire de traiter différemment le cas des employés qui ont l'horaire variable et celui de ceux qui ne l'ont pas. En vertu des règlements particuliers à ce ministère, les congés autorisés ne sont pas évalués de la même façon: lorsqu'il s'absente, l'employé qui a un horaire variable ne peut être rémunéré que pour la durée de la plage fixe de la journée alors que les autres reçoivent une compensation pour la journée entière.

Il semble néanmoins d'après ces évaluations que l'horaire variable va s'étendre à d'autres ministères fédéraux. Il est cependant moins probable qu'il s'étende à l'ensemble du ministère du Travail. Assurément, ce sont d'abord les employés qui orientent leur destinée sur la question des horaires de travail, si l'on se rapporte aux propos tenus par nos hôtes de l'administration fédérale.

Ministère fédéral de l'Economie

de la R.F.A.

Dr. Barth, Service de recherche sur les aspects économiques des politiques sociales

M. Schmidt, Service d'organisation du ministère

Le 11 mars 1976 à

Bonn

Situation de l'horaire variable

Le ministère n'a pas mené lui-même de recherches sur l'horaire variable si ce n'est de recueillir la documentation publiée ou les compte-rendus d'expériences des entreprises.

Le Dr. Barth reprend cependant les données de W. Roth.

Ainsi, d'après l'Office fédéral de la statistique, en 1972, il y avait 5.7% de la main-d'oeuvre sur l'horaire variable. Dans les divers secteurs ce pourcentage variait beaucoup. Par exemple, 13.5% des employés avaient l'horaire variable dans le secteur administration, fonction publique et assurances.

On sait que d'après W. Roth, ce pourcentage avait plus que triplé en 1975. M. Barth nous apprend que M. Roth est relié aux firmes de consultants qui font la promotion des horaires. Il n'existe pas de statistiques provenant d'autres sources et que l'on pourrait confronter avec celles de W. Roth.

C'est dans les années 1970 et 1971 qu'il y a eu le plus de publications sur l'horaire variable (prises de position des syndicats, notamment). Cependant, d'après le Dr. Barth, le phénomène ne

serait pas en régression. Bien au contraire, il gagnerait en popularité. De plus, les abandons seraient peu nombreux. Le Dr. Barth ne cite que le cas de deux administrations municipales qui seraient retournées à l'horaire fixe.

En ce qui concerne le développement des horaires variables en Allemagne, monsieur Barth est d'avis que les firmes qui construisent les compteurs, qui sont très actives, ont effectivement joué un rôle de premier plan. Il est d'ailleurs d'avis que la réussite de l'horaire variable nécessite un contrôle sur les heures de présence.

Le Dr. Barth estime que le problème du transport fut souvent à l'origine de l'intérêt porté à l'horaire variable, encore que cet intérêt varie évidemment en fonction de l'acuité du problème dans telle ou telle région. Il existerait également une relation entre l'intérêt pour l'horaire variable et la situation du marché de la main-d'oeuvre, l'horaire variable étant perçu par les entreprises comme un facteur d'attraction du personnel.

Le Dr. Barth insiste sur la nécessité d'adapter le style de la gestion aux nouveaux horaires. Il faut instaurer une polyvalence entre les employés, stimuler la coordination. Les échecs seraient dus à l'incapacité de certaines organisations à adopter cette nouvelle mentalité.

Intervention

Le ministère (tout comme l'ensemble du gouvernement) n'est pas intervenu dans le développement des horaires variables (si ce n'est à titre d'employeur). Il n'en est d'ailleurs pas question. Le ministère n'a pas joué un rôle de promoteur de l'horaire variable. Ce n'est pas son rôle. Il s'intéresse et se documente simplement sur les conséquences économiques de ce système et encore sans prendre une part vraiment active aux recherches.

Par ailleurs, M. Schmidt nous apprend que 5 des 17 ministères fédéraux ont adopté l'horaire variable:

- Agriculture
- Transports
- Affaires intérieures
- Science et technologie
- Administration publique

Notons que le ministère de l'Economie ne l'a pas adopté parce que, selon le Dr. Barth, ce ministère est en contact trop direct avec l'extérieur (le public, les entreprises).

Interprétation du phénomène

. Au point de vue économique, les avantages les plus concrets résideraient dans les possibilités de décongestion des facilités de transport. Cependant, de l'avis même du Dr. Barth, ces avantages sont difficiles à évaluer.

. A plus long terme, on peut espérer un meilleur usage des investissements commerciaux et des facilités récréatives.

. Il y a également eu une baisse du temps supplémentaire. Le syndicat aurait soulevé le problème, notamment la difficulté de distinguer les heures excédentaires des heures supplémentaires.

. De façon générale, les employés adapteraient leur horaire à leur rythme de travail.

. Le rendement augmenterait souvent. Le syndicat a demandé une augmentation des salaires proportionnelle . Le patronat s'y serait refusé , allégant qu'il s'agit (l'horaire variable) d'une forme de rationalisation des méthodes de travail.

Position syndicale

D'après le Dr. Barth, la position syndicale aurait été plus favorable au début. Actuellement, il s'agirait surtout d'une initiative du patronat, en vue d'attirer la main-d'oeuvre.

La D.A.G.[1] et la D.G.B. auraient adopté des positions quelque peu différentes. La D.A.G., qui représente surtout des employés de bureau, se serait montrée plus favorable. La D.G.B., par contre, aurait craint qu'on accentue les différences entre les ouvriers et les employés.

---

1. Deutsche Angestelltengewerkschaft. Deuxième centrale syndicale allemande en importance.

Ciba - Geigy

M. V. Meyer, directeur du personnel de l'usine de Bâles

M. F. Neff, directeur du personnel de l'usine de Schweizerhalle

M. Matthey Doret, secrétaire du directeur du personnel pour Ciba-Geigy Suisse

Le 15 mars 1976 à

Bâles

Personnel sur les différents horaires

Usine de Monthey (N: 2500): horaire variable (1970)
Usine de Fribourg (N: 700): horaire variable (1974)
Usine de Bâles (N: 1300) : horaire flottant (1972)
Usine de Schweizerhalle (N: 2500): horaire variable
Usine de Kaisten (N: 300) : horaire variable
Usine de Stein (N: 1150) : horaire fixe

Chaque usine peut adopter un système différent. La haute direction exige cependant qu'un contrôle (quelle qu'en soit la forme) soit exercé lorsqu'il s'agit d'un horaire variable.

L'horaire flottant à Bâles

a) Description du système

Pour les ouvriers et employés affectés à la production·

0630 730 1600 1700

Pour les employés affectés à l'administration et à la recherche:

0700 0830 1630 1800

Il s'agit d'un horaire flottant. Les employés se choisissent un horaire qui sera valable pour six mois. On observe d'ailleurs des variations saisonnières, la plupart des employés arrivant plus tôt durant la belle saison. Notons que le supérieur immédiat peut permettre à l'employé de déroger de l'horaire choisi s'il en est averti à l'avance.

La période de référence est le jour et les reports ne sont pas permis.

Il n'existe pas de système de saisie des temps. Le supérieur possède simplement la liste de ses collaborateurs et des horaires qu'ils se sont choisis.

Tous les employés et ouvriers bénéficient de l'horaire flottant.

Mentionnons enfin que la semaine de travail, inchangée, est de 43 heures soit 8:36 heures par jour en moyenne.

b) Implantation

Il s'agit d'une initiative patronale. Entre 1969 et 1970, il y avait un manque de main-d'oeuvre et l'entreprise cherchait à accorder des

privilèges pour attirer du personnel. De plus, l'entreprise était affectée par le problème de la congestion des moyens de transports. Les autorités municipales de Bâles ont demandé à Ciba-Geigy d'agir. Cette intervention aurait décidé l'employeur à réaliser un projet auquel il s'intéressait déjà.

L'élément décisif qui a fait préférer l'horaire flottant à l'horaire variable était la possibilité d'appliquer un même système à tout le personnel. L'horaire variable aurait présenté des difficultés dans le secteur de production. Cependant, la majorité des services aurait préféré l'horaire variable. Seul le comité du personnel ouvrier s'y refusait car l'horaire variable aurait nécessité un contrôle électronique. Le contrôle mécanique a été aboli en 1967 et l'introduction des compteurs eût été perçue comme un pas en arrière. Par ailleurs, selon monsieur Meyer, la haute direction était opposée à l'horaire variable à Bâles (du moins sans contrôle).

On nous a fait remarquer, de plus, que les avantages de l'horaire variable sur l'horaire flottant sont plus ou moins tangibles puisque 90% (ou plus) des employés sur l'horaire variable adoptent un horaire très régulier.

D'une façon plus explicite, voici le cheminement suivi à Bâles:

1. Au niveau du service du personnel, on discute de l'opportunité de tenter l'expérience au moment de la fusion entre Ciba et Geigy (1970).
2. Directives de la haute direction:
   - 2.1 Chaque usine peut tenter une expérience autonome mais, dans le cas de l'horaire variable, des mécanismes de contrôle devront être prévus.
   - 2.2 Bâles devra tenter une expérience pour réduire le problème du transport.
   - 2.3 On demande à monsieur Meyer de présider un comité d'études où sont représentés tous les secteurs de l'usine et les comités du personnel.
3. Le comité propose l'horaire variable mais les représentants du personnel ouvrier s'y opposent (au sein même du comité).
4. La haute direction s'oppose également à l'horaire variable et monsieur Meyer convainc le comité d'opter pour l'horaire flottant. Argument principal: pas de clivage employés-ouvriers.
5. On informe la direction et on élabore un règlement.
6. Acceptation de la direction. Diffusion de l'information et implantation.

Le système fonctionne maintenant depuis plusieurs années sans incident. Au début, l'horaire flottant avait été présenté comme un premier pas vers l'horaire variable mais on estime que tout le monde est pleinement satisfait du système actuel.

On estime que le nouvel horaire a effectivement permis de résoudre le problème de la congestion des facilités de transport dans les environs de l'entreprise.

On est persuadé que l'implantation d'un tel horaire nécessite une large consultation et participation du personnel, comme ce fut le cas à Bâles.

Par ailleurs, Ciba-Geigy est consciente de ses responsabilités en tant qu'entreprise d'avant-garde, qui sert de modèle à l'industrie Suisse. Elle voulait tenter une expérience originale, sans aller trop loin. L'horaire flottant représentait le compromis idéal à Bâles.

L'horaire variable à Schweizerhalle

Tous les employés bénéficient de l'horaire variable mais on distingue deux groupes: les employés ou ouvriers de jours et ceux qui travaillent en rotation.

Tout le personnel (incluant les cadres) est soumis au contrôle par système électronique (qui enregistre les heures d'arrivée et de départ et permet le traitement des données par informatique). La durée respective des plages fixes et mobiles diffère quelque peu pour les employés de bureau et les équipes alternantes. En gros, les plages mobiles durent deux heures au début et deux heures ou une heure et demie à la fin de la journée de travail.

Cependant, dans le cas des équipes alternantes, la plage variable réelle n'est que de 15 minutes. Pour un écart de plus de 15 minutes, l'ouvrier doit s'entendre avec son collègue de l'équipe suivante ou précédente de façon à ce que les postes soient toujours occupés. On craignait au début que cette contrainte soit une source de conflits mais on s'aperçut au contraire qu'elle stimulait la communication entre équipes et favorisait le sentiment d'être responsable d'une fonction.

Monsieur Meyer nous fait remarquer que la durée quotidienne moyenne étant de 8:36 heures par équipe et l'écart quotidien, sans entente, de 15 minutes seulement, il y avait toujours un chevauchement entre les équipes (qui totalisent plus de 24 heures de travail

par jour) ce qui facilite l'implantation de l'horaire variable. De plus, la présence de la totalité du personnel n'est pas nécessaire en tout temps. Monsieur Neff estime ainsi que le système pourrait fonctionner même si la durée quotidienne moyenne n'était que de 8 heures (une éventualité qu'on devra envisager peut-être bientôt).

Il n'existe pas de période de référence. La durée quotidienne est fixée à 10 heures par jour. On permet à l'employé (ou l'ouvrier) d'accumuler un crédit ou un débit maximum de 10 heures.

En ce qui concerne l'introduction des horloges, il n'y a pas eu de résistance de la part du personnel. Le système a d'abord été essayé par les cadres. Lorsqu'il fut étendu au reste du personnel, ces derniers ne pouvaient pas avoir l'impression de perdre un statut.

Evaluation

- A Bâles, le problème de congestion semble résolu.
- A Bâles, on n'a pas effectué de sondage auprès des employés. On demeure convaincu que les réactions sont positives.

- A Schweizerhalle, une enquête aurait montré que les réactions sont totalement positives.
- A Schweizerhalle, le système de contrôle est insatisfaisant au point de vue administratif parce qu'il ne permet pas le calcul direct des crédits d'absences, de travail en dehors de l'entreprise, etc. Il ne s'agit que de problèmes techniques qui nécessitent un surcroît de travail administratif.
- Il n'y a pas eu de réaménagement des tâches. Il n'y a pas de chaîne de montage à Ciba-Geigy. Il s'agit souvent d'un travail de surveillance et de contrôle des processus.
- On a remarqué une augmentation de productivité - qui n'est pas évaluée. Les employés finissent un travail au lieu de le laisser en plan, les absences de courte durée ont baissé sensiblement (Schweizerhalle) et les employés travaillent maintenant durant tout le temps de présence. Auparavant, les employés pouvaient prendre congé lors de certaines fêtes et remettre ce temps le samedi. Il y avait alors trop de personnel le samedi. Maintenant, l'entreprise peut demander que ces temps de travail soient repris sur semaine.
- Le principal avantage pour l'employé demeure la liberté d'adapter son horaire sans avoir de permission à demander.

Situation générale en Suisse

Dans la plupart des cas, ce serait les employés et non les ouvriers qui bénéficieraient de l'horaire variable. On ne dispose pas de données précises à ce sujet.

On a l'impression que l'horaire variable a maintenant atteint son maximum. C'est déjà historique. Ce n'est plus à la mode. Ceux qui voulaient adopter le système l'ont déjà fait. De plus, il n'y a pas de crise du marché de la main-d'oeuvre actuellement pour stimuler l'intérêt des employeurs.

On estime que des différences culturelles ont pu expliquer le développement des horaires variables en Suisse et en Allemagne. On perçoit les Allemands comme plus soucieux d'établir des règlements uniformes, rigides, de prévoir l'organisation de la vie dans tous les détails. Les gestionnaires suisses auraient tendance à accepter plus facilement les compromis et, par exemple, à tenter des expériences même partielles, même limitées à une partie du personnel.

Landis et Gyr

Dr. R.H. Ammann, directeur du personnel

Le 16 mars 1976 à

Zug

Landis et Gyr

Spécialisée dans la fabrication d'appareils de mesure et de contrôle de haute précision (compteurs d'électricité, systèmes de contrôle et de relais électriques, hygromètres, etc.), la compagnie Landis et Gyr est l'une des plus grandes entreprises suisses. Située à Zug, petite municipalité à quelques kilomètres de Zurich, cette firme draine la majeure partie de la main-d'oeuvre environnante en retenant les services de 5,000 individus dont 3,000 travaillent directement à la production et 2,000 à l'administration (secrétariat, vente, recherche et développement, etc.).

Pour le Dr. Ammann, directeur du personnel de l'établissement, l'entreprise se distingue particulièrement des autres entreprises suisses par l'originalité de la charte qui établit d'une part que le bilan annuel des opérations de la compagnie est tout à fait ouvert à la consultation publique, et qui précise d'autre part que tous les bénéfices réalisés au cours d'une année sont partagés également entre l'administration (50%) et la totalité de ses employés (50%).

L'horaire variable dès 1969

La législation suisse donne aux entreprises beaucoup de latitude pour aménager leurs horaires de travail. Bien que certains règlements fixent la durée normale de la semaine de travail (45 heures), et la durée minimum des pauses quotidiennes (30 minutes), l'employeur doit établir lui-même comment il entend structurer les heures de travail sur une base journalière. Landis et Gyr entendit profiter pleinement de cette prérogative et décida le ler novembre 1969 de passer à l'action en libérant 300 de ses employés des contraintes de l'horaire fixe. La semaine de travail comportait alors 44 heures réparties en cinq jours de 8.48 heures. Cols blancs et cols bleus sans distinction doivent se conformer encore aujourd'hui à ce même nombre d'heures hebdomadaires de travail.

L'adoption de l'horaire variable par une aussi grande entreprise représentait à cette époque une première en Suisse. Le succès obtenu auprès de ce premier groupe de travailleurs cléricaux encouragea la compagnie à étendre progressivement l'horaire à presque tous les employés (près de 5,000 au total). L'implantation s'est échelonnée sur trois ans. Aujourd'hui autant les ouvriers à la production que les

employés de l'administration peuvent choisir librement leurs heures d'arrivée et de départ. Une seule catégorie de travailleurs échappe à l'horaire variable: ceux que l'on retrouve dans les équipes alternantes, soient tout au plus une trentaine d'employés.

Dans l'usine, les chaînes de montage sont inexistantes et l'ouvrier contrôle lui-même le rythme de sa production. Un système de primes encourage cependant son maintien à un niveau satisfaisant.

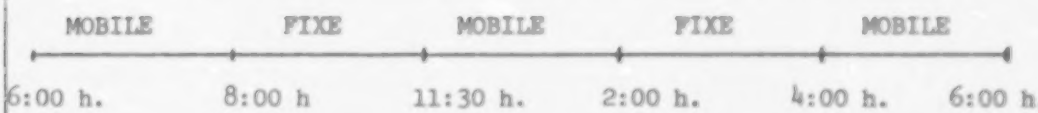
Heures de travail et contrôle du temps

Les portes de l'entreprise ouvrent à 6:00 heures le matin et se referment à 18:00 heures le soir. La plage fixe s'échelonne de 8:00 heures à 16:00 heures et le repas du midi peut être pris entre 11:30 heures et 14:00 heures (voir le schéma). Le calcul des heures de travail s'effectue chaque fin de mois et les règlements autorisent une marge de 15 heures en deçà ou au-delà du total mensuel calculé sur la base de 44 heures par semaine. Les heures de crédit ne doivent normalement être compensées qu'à l'intérieur des plages mobiles. Cependant des exceptions sont possibles lorsque l'employé

est tenu, en raison de circonstances incontrôlables, de s'absenter durant une demi-journée complète. Par ailleurs, certaines absences sont rémunérées par la compagnie lorsque l'employé accepte de donner toutes les explications justifiant par exemple une visite chez le médecin ou encore une autre raison spécifiquement prévue dans les règlements.

L'employeur peut aussi exiger de l'employé qu'il exécute un certain nombre d'heures supplémentaires. Ce dernier aura ensuite le loisir de se les faire payer ou encore de les prendre en congé. Dans le deuxième cas, il est autorisé à s'absenter une demi -journée complète s'il le désire, mais il doit alors débiter de sa réserve quatre heures et demie et non pas deux heures, soit la durée de la plage fixe.

Structure de l'horaire variable chez Landis et Gyr



En outre, l'employeur se réserve toujours le droit d'astreindre un certain nombre d'employés à l'horaire fixe lorsque les objectifs de la production nécessitent momentanément leur présence durant 8.8 heures chaque jour.

La technique d'enregistrement et de comptabilisation des heures de travail a été réduite à sa plus simple expression malgré la taille imposante de l'entreprise. Alors qu'auparavant seuls les cols bleus étaient tenus de marquer leurs allées et venues à l'aide d'une horloge-poinçon, aujourd'hui tous les employés sans exception, même les cadres, possèdent une carte personnelle. L'horloge imprime sur cette carte les heures d'entrée et de sortie de tous les individus. Par la suite chacune des unités administratives fait à la main le calcul des heures de présence et en remet le bilan mensuel au service du personnel.

Pourquoi l'horaire variable?

La remise en question des horaires fixes à la compagnie Landis et Gyr n'est pas le fruit du hasard et son expérimentation n'a pas été suscitée par le simple goût de se mettre à la page.

Pour le Dr. Ammann, l'horaire variable s'intègre à une philosophie très positive des rapports entre employés et patrons. Puisque les objectifs des deux groupes sont communs au sein de l'entreprise, l'horaire variable vient supporter les efforts des employés en leur permettant de mieux adapter leur régime de travail à leurs conditions de vie personnelle, c'est-à-dire le lieu de leur domicile, le mode de transport qu'ils utilisent, leurs préférences individuelles, etc. Il ne s'agit donc pas d'une faveur cédée au travailleur mais plutôt d'un mécanisme qui permet de mieux répondre aux besoins des individus et de l'entreprise.

En réalité, des circonstances particulières ont soudainement provoqué, il y a quelques années, la présentation d'un projet directement applicable qui allait conduire à l'implantation concrète de l'horaire variable dans les bureaux et les ateliers de la compagnie. Le facteur le plus influent est sans contredit le grand essor économique qu'a connu la Suisse autour des années 1970 qui s'accompagnait d'une pénurie grave de main-d'oeuvre. A cette époque, l'horaire variable devenait un moyen d'attirer les travailleurs en puissance et d'activer le recrutement. Il permettait aussi d'assouplir les exigences qu'un emploi pouvait comporter pour les femmes mariées, notamment les mères de jeunes enfants.

En deuxième lieu, au cours de la même période, les superviseurs de la compagnie ont observé que les employés quittaient leur poste de travail plusieurs minutes à l'avance à la fin de la journée. Une enquête s'ensuivit auprès de tous les employés et démonstration fut faite qu'il existait plus de 60 horaires différents dans l'entreprise, que les gens étaient aux prises avec des problèmes majeurs de transport et que cette situation devenait de moins en moins tolérable pour tous et chacun. L'introduction de l'horaire variable dans ce contexte permettait d'uniformiser les horaires de travail, d'éviter à la compagnie de perdre une somme importante d'heures de travail et de régler à tout jamais les difficultés de transport.

Notre interlocuteur a conclu sur ce point que le nouvel horaire n'avait pas pour but d'augmenter les profits mais plutôt de diminuer les pertes de temps.

Les changements

Notons d'abord que le service du personnel a consulté les trois comités d'entreprise (cols blancs, cols bleus et apprentis) tout au long de l'élaboration du projet. Cette stratégie a permis

d'éliminer totalement la méfiance des employés face au projet. Il n'a cependant pas été jugé utile d'effectuer un sondage a posteriori tant la satisfaction générale était évidente.

Il n'y a pas eu non plus d'étude systématique des avantages et des inconvénients de l'horaire variable dans l'entreprise. Les employés ont individualisé leurs heures d'arrivée qu'ils maintiennent plutôt constantes. Les départs sont moins prévisibles: ils dépendent souvent de la saison, de la température ou encore des aléas de la vie sociale. Les problèmes de transport sont aussi totalement résolus.

En moyenne, les employés accumulent et conservent un crédit de 5 à 10 heures chaque mois. Le niveau de la production n'a pas varié et seuls les employés qui fonctionnent par équipe ont eu quelques ajustements à faire: ils doivent maintenant coordonner eux-mêmes leurs entrées et sorties et veiller à ce que le travail d'équipe ne soit pas gêné. On a aussi remarqué une certaine tendance à la polyvalence chez ce type de travailleurs.

Les cadres et les employés de bureau apprécient, eux, l'existence des plages mobiles au cours desquelles ils peuvent travailler sans être dérangés: la rareté ou l'absence de communications internes durant cette période permet de mieux faire progresser les dossiers.

Quelques cadres ont cependant mal réagi à l'horaire variable. Leur mécontentement avait une double origine. En premier lieu, le système des horaires souples les obligeait à planifier le travail de leurs employés sur une plus longue période de façon à pouvoir respecter le rythme de chacun. Cette contrainte était perçue comme une surcharge par le personnel de cadre. Ceux-ci ont par conséquent dû réviser leurs méthodes de planification et de distribution du travail à accomplir. En deuxième lieu, les patrons enregistraient la perte d'un certain pouvoir auprès de leurs subalternes: celui d'accorder au gré de leur générosité des permissions d'absence de courte durée lorsque l'employé les réclamait. De fait, l'horaire variable a conduit à l'élimination des décisions arbitraires et à l'octroi de droits et privilèges égaux sur le plan des horaires de travail.

En général, les autorités de la compagnie Landis et Gyr qualifient de très positive leur expérience de l'horaire variable. Leurs

grands objectifs ont été atteints: uniformisation et adaptation des horaires à la vie personnelle des employés, meilleure performance des politiques de recrutement et diminution des pertes de temps reliées aux absences pour motifs personnels.

L'horaire variable en Suisse

D'après le Dr. Ammann, aucun organisme n'aurait recueilli de statistiques sur la pratique de l'horaire variable en Suisse. Il estime cependant que d'une façon générale le personnel de bureau est beaucoup plus impliqué par ce phénomène que les employés à la production. Aussi certains organismes publics ont récemment innové dans cette direction et les systèmes qu'ils ont choisi reposent davantage sur la confiance, notamment en ce qui concerne l'enregistrement et le contrôle du temps.

Selon les paroles mêmes du Dr. Ammann, l'horaire variable s'est implanté presque partout en Suisse au cours d'une période de deux ou trois ans. Aujourd'hui la tendance est à la stabilisation étant donné l'abondance des ressources disponibles en main-d'oeuvre. On ne connaît cependant pas de cas où il y ait eu rejet de la formule. L'horaire variable atteindrait plus de 50% des travailleurs suisses, selon une estimation teintée de toutes les réserves. Les expériences seraient très

timides dans le secteur public et presque totalement absentes dans les petites entreprises où l'on trouve déjà beaucoup de souplesse dans l'aménagement des horaires de travail.

Pourquoi l'horaire variable obtient-il autant de succès en Suisse? Peut-être la raison est-elle liée à l'observation que les Suisses auraient une mentalité très individualiste et qu'un tel horaire de travail représente pour les travailleurs un moyen additionnel de se distinguer du commun des mortels?

Office fédéral de l'industrie,des arts,
des métiers et du travail (OFIAMT)

M. F. Flückiger, chef de section du service de protection des travailleurs et du droit du travail

Le 16 mars 1976 à

Berne

Situation de l'horaire variable

Le service de monsieur Flückiger ne s'intéresse qu'aux aspects juridiques du phénomène et non aux aspects socio-économiques. On n'avait pas intérêt à entreprendre des recherches statistiques, des enquêtes sur la situation des horaires en Suisse.

Monsieur Flückiger se refuse à fournir un estimé de la situation, n'ayant pas de données précises à ce sujet. Il est cependant d'avis qu'on peut douter que 40% de la main-d'oeuvre bénéficie du système. Il est possible que d'autres formes d'horaires (flottants, par exemple) soient inclus dans ce 40%.

L'horaire variable est beaucoup moins répandu dans l'administration publique que dans le secteur privé. On a surtout tenté des expériences dans les P.T.T. Il ne semble pas y avoir une forte tendance à étendre ces expériences dans l'administration. L'Etat-employeur ne désire pas faire oeuvre de pionnier en ce domaine mais préfère suivre les autres employeurs. L'adoption du système généralisé pourrait en quelque sorte forcer la main aux autres entreprises.

. Selon monsieur Flückiger la cause principale du développement des horaires variables en Suisse aurait été la pénurie grave de main-d'oeuvre vers 1970. Les entreprises cherchaient des moyens d'attirer le personnel. Il y avait une forte compétition entre les employeurs. Aujourd'hui, cette situation est dépassée. Une seccnde motivation peut demeurer active: les problèmes de transport dans les grands centres.

Par ailleurs, les promoteurs ou constructeurs de compteurs électroniques n'auraient joué qu'un rôle accessoire. Ils ne sont pas vraiment responsables du phénomène. De même, monsieur Flückiger ne croit pas que des différences de mentalité, de culture constituent des explications valables du développement accéléré des horaires variables dans son pays.

. Monsieur Flückiger croit que l'horaire variable continuera de progresser mais à un rythme beaucoup plus lent désormais (principalement à cause de la conjoncture économique).

L'horaire variable est un sujet moins discuté aujourd'hui. C'est entré dans les moeurs. On se serait rendu compte, tant du côté

des employeurs que des employés, qu'il ne s'agit pas du paradis. Dans les faits, les changements sont assez minimes. Ils sont limités par les règlements, les habitudes individuelles, les contraintes de l'organisation de la vie hors-travail.

Position gouvernementale

Le gouvernement n'est pas intervenu vraiment dans le développement des horaires variables. Il n'y a pas eu lieu de modifier les législations qui présentaient déjà suffisamment de souplesse:

- La durée du travail est définie en fonction de la semaine (45 heures pour l'industrie et les bureaux, 50 heures pour les artisans).
- L'article 11 de la loi sur le travail prévoit déjà la possibilité d'un report pour les temps perdus ou chômés, report quotidien de deux heures au maximum (en surplus). En pratique, un employé sur horaire variable peut donc travailler 55 heures une semaine.
- Le temps supplémentaire est payé à 125%, doit être au maximum de 2 heures par jour et de 120 heures par année. La distinction entre les heures supplémentaires et excédentaires serait difficile.

- La loi prévoit aussi des moments (non seulement une durée) pour le travail: la journée s'étend de 5:00 heures à 20:00 heures en été et de 6:00 heures à 20:00 heures en hiver. Autrement (pour les équipes alternantes, par exemple), il faut obtenir une permission de l'inspecteur. Il existe également des règlements spéciaux pour les femmes et les jeunes travailleurs.
- Le contrôle des temps de travail relève des autorités cantonales. Afin de vérifier si la loi est respectée, l'employeur doit être à même de fournir à l'inspecteur les heures d'arrivée et de départ, les heures de pauses. C'est la raison pour laquelle les totalisateurs ne présentent pas un grand intérêt en Suisse. Notons que la loi ne précise cependant pas les moyens (saisies manuelles,mécaniques,électroniques)d'enregistrer ces données.

Syndicats et comités d'entreprise

. La réaction des syndicats aurait été plutôt tiède. Il n'y a pas eu d'intervention de leur part. Les horaires variables ne sont pas définis au niveau des conventions collectives mais font l'objet de règlements d'entreprise.

. Contrairement à ce qui se passe en Allemagne, les comités d'entreprise n'ont pas un statut légal. Ainsi, il est possible qu'une entreprise ne possède pas de comité.

Institut de psychologie,

Université de Neuchâtel

Dr. Michel Rousson, professeur et psychologue
industriel

Le 17 mars 1976 à

Neuchâtel

Psychologue industriel à l'Université de Neuchâtel, Michel Rousson est considéré comme l'un des rares spécialistes de l'horaire variable en Suisse. Plusieurs entreprises privées dont la compagnie Nestlé ont fait appel à ses services de consultant dans le but d'établir les modalités à suivre lors de l'introduction de l'horaire variable. Ces expériences qui s'ajoutent à des connaissances personnelles sur les phénomènes du travail en Suisse font de lui un informateur-clé sur la question qui nous préoccupe.

L'horaire variable en Suisse

Référant à des statistiques recueillies par l'Union centrale des associations patronales suisses, Michel Rousson estime que de 50% à 60% des travailleurs du pays jouissent d'un horaire variable. Ces proportions incluent approximativement le tiers des cols bleus et la presque totalité (90%) des cols blancs. Une restriction veut cependant qu'une partie de ces cols blancs(qui pourrait atteindre 50%) aurait plutôt un horaire "à la carte" ou individualisé.

L'échelonnement collectif des horaires de travail sur une certaine période le matin et le soir n'a cependant pas acquis les faveurs des entreprises suisses. Le système qui vise d'abord la régulation de la circulation automobile apparaît peut-être moins nécessaire dans ce pays où il existe depuis longtemps un décalage entre les heures d'entrée respectives des cols bleus, des cols blancs et des administrateurs. La récente tendance à mensualiser (rémunérer sur la base d'un mois de travail) les cols bleus, présentement affaiblie par la crise économique, vise incidemment à niveler d'une façon progressive les inégalités inhérentes aux conditions de travail des employés de bureau et d'usine.

Sur le plan des horaires, les cols blancs ont acquis depuis environ une vingtaine d'années une latitude enviable en ce qui concerne la détermination et le contrôle de leurs heures d'entrée et de départ. Beaucoup plus fréquente dans les petites entreprises, cette formule non standardisée se rapproche tantôt de l'horaire individualisé et tantôt de l'horaire variable. La propension du patronat à faire de telles concessions vise d'abord et avant tout le maintien d'un climat de travail humain et détendu. Dans les entreprises de taille réduite, l'adaptation du personnel aux exigences de la production prime nettement sur le respect des normes de type bureaucratique.

Ce sont par conséquent les moyennes et les grandes entreprises qui ont adopté l'horaire variable principalement dans le but de pallier une pénurie chronique de main-d'oeuvre au début des années 1970. Cette initiative typiquement patronale, en plus de faciliter le recrutement, visait à solutionner les problèmes de transport occasionnés par l'entrée massive et simultanée des employés au travail.

On soupçonne aussi une intention en apparence paradoxale chez certains employeurs de raffermir, par l'instauration de l'horaire variable, leur contrôle sur la durée du travail. Ceci s'explique dans les faits par le recours fréquent de l'entreprise aux appareils de contrôle mécanique ou électronique des heures de travail. Leur usage, dès lors étendu à la totalité des employés, entraîne le décompte, à la minute près, des heures de présence. Il s'ensuit inexorablement un contrôle beaucoup plus assidu que dans le passé du temps réel consacré par chacun des employés au service de l'entreprise. On observe aussi que, selon ses caractéristiques propres, l'horaire variable fait disparaître à toutes fins pratiques la majeure partie des pertes de temps reliées aux absences de courte durée motivées par des obligations personnelles extérieures au travail.

Dans ce pays où la semaine de travail compte de 42 à 44 heures, les entreprises de service se sont montrées les premières intéressées à l'abolition de l'horaire fixe. Elles ont par la suite été rapidement rattrapées par les industries du secteur secondaire. Le phénomène s'est alors répandu sans délai dans le secteur privé alors que les organismes publics n'ont tenté que de maigres expériences en ce sens. Celles-ci se soldent aujourd'hui par une quasi-inexistence de l'horaire variable dans ce secteur. S'agit-il d'une préoccupation voulue de ne pas perturber les services publics auxquels la population a droit ou cette situation reflète-t-elle une fois de plus le conservatisme des entreprises publiques? Aucun indice ne saurait aujourd'hui trancher cette question à laquelle seuls les administrateurs de l'Etat sauraient apporter la lumière requise.

La consultation des employés

Dans la plupart des cas, l'employeur consulte ses employés avant d'introduire le nouveau système d'horaire. Cette consultation prend souvent le caractère de l'information, même si l'on demande généralement l'assentiment des travailleurs par la voix de

leurs représentants à l'intérieur des commissions d'entreprise. Il semble que dans les faits les employés ne soient pas tellement associés à la décision d'implanter l'horaire variable dans l'entreprise. On leur demande plutôt d'entériner cette décision lorsque le projet a été mis au point par l'employeur.

En Suisse, la commission d'entreprise ne possède pas de statut légal comme en Allemagne. Son statut relève plutôt de la convention collective signée en fonction d'un secteur d'activité économique, pour une région particulière. On ne la retrouve pas encore dans tous les établissements mais on observe une tendance de plus en plus marquée à utiliser cet intermédiaire entre la direction de l'entreprise et le personnel.

Son rôle consiste en principe à promouvoir la circulation verticale de l'information et à favoriser la consultation. Dans les faits cependant, plusieurs observateurs ont démontré que les échanges à l'intérieur des commissions d'entreprise ne remettent que très rarement en question les politiques patronales et qu'elles constituent souvent un simple outil aux mains de la direction

pour diffuser l'information aux employés. On distingue dès lors trois catégories d'entreprises:

1. celles où la commission d'entreprise véhicule réellement les intérêts des travailleurs;
2. celles où la commission d'entreprise sert de courroie de transmission à la direction;
3. et celles où il n'y a aucune commission d'entreprise.

Les partenaires sociaux

Les syndicats eux se sont montrés très peu intéressés à l'horaire variable. Ils se sont bien opposés dans deux ou trois cas à son introduction, mais en général ils ont affiché une position très neutre devant la popularité croissante de cette formule. Il ressort une fois de plus que la responsabilité de l'aménagement des horaires de travail à l'intérieur de l'entreprise appartient exclusivement à la direction et ses employés.

Le gouvernement lui-même que ce soit au niveau fédéral ou au niveau du canton n'a pas jugé souhaitable d'intervenir dans cette remise en cause de l'horaire traditionnel. Il veille plutôt à ce que les lois du travail soient observées. Ici aussi la règle d'or veut que chacun agisse exclusivement à l'intérieur de son domaine de juridiction en fonction de ses propres responsabilités sociales. Même sur la scène municipale les administrations n'ont, à première vue fait aucune pression en vue d'assouplir ou d'étaler les heures de début et de fin de journée.

Le contrôle du temps

La popularité croissante de l'horaire variable en Suisse entraîne la soumission progressive des cols blancs au contrôle mécanique ou électronique du temps de travail, autrefois réservé aux ouvriers de la production. La transition d'un système à l'autre entraîne souvent une résistance de la part de cette catégorie privilégiée de travailleurs. Celle-ci disparaît cependant après quelque temps lorsque les employés réalisent apparemment que l'horaire variable rapporte plus de bénéfices qu'il ne retire de privilèges.

Du côté des ouvriers par contre, la réaction est tout à fait inverse. L'avènement des systèmes de contrôle de temps dans les bureaux marque à leurs yeux le franchissement d'une étape additionnelle vers l'égalisation des conditions de travail et des statuts respectifs des employés de bureau et d'usine.

En Suisse, l'enregistrement des heures de travail dans les entreprises qui ont choisi l'horaire variable se concrétise par l'utilisation de trois méthodes différentes:

1. l'inscription manuelle des heures par l'employé lui-même sur une formule spéciale à l'usage exclusif des cols blancs (système manuel);

2. le timbrage, au moyen des horloges-poinçons classiques qui impriment les moments d'entrée et de sortie (système mécanique);

3. le contrôle des entrées et des sorties par des appareils plus sophistiqués reliés à des ordinateurs exécutant tous les calculs requis par l'administration comptable (système électronique).

Le plus répandu est incontestablement le système mécanique qui assure un contrôle direct des allées et venues du personnel tout en nécessitant un investissement minimum pour l'achat et l'entretien de ces

appareils simples de conception.

Les effets sociaux

Ce genre d'effet n'est pas facile à cerner. Tout dépend du point de vue que l'on adopte. Sur le plan des transports, l'horaire variable réduit considérablement l'encombrement des voies publiques aux heures de pointe de telle sorte que les gouvernements ont pu dans certains cas annuler ou retarder la construction de nouveaux réseaux routiers. A Wintherthur, par exemple, l'horaire variable a permis la réalisation de telles économies.

Les problèmes de main-d'oeuvre auxquels nous avons référés précédemment ont aussi été partiellement résolus par l'horaire variable. L'assouplissement des horaires de travail est devenu non seulement un moyen de séduire d'éventuels travailleurs mais il a aussi facilité l'embauchage et le maintien à l'emploi des femmes mariées, réservoir important de main-d'oeuvre inutilisée. Cette manoeuvre de dernière instance de la part du patronat s'ajoutait à une disposition antérieure autorisant le travail à temps partiel (70% ou 80% du temps par exemple) pour les employés incapables de se libérer à temps plein. Le gouvernement avait déjà fait sa part, semble-t-il, pour résoudre ce problème

en facilitant l'entrée massive dans le pays de millions de travailleurs en provenance des pays voisins. Cette main-d'oeuvre étrangère représentait en 1970 à peu près 30% de la main-d'oeuvre totale.

Michel Roussom estime aussi que l'horaire variable peut procurer une plus grande liberté dans les rapports sociaux en dehors de l'entreprise. Ce dernier diminuerait l'anxiété dans la vie de tous les jours et rendrait les gens plus disponibles aux rencontres et aux échanges de toutes sortes. Cela a notamment été observé à Vevey, petite ville suisse où la compagnie Nestlé a accordé l'horaire variable aux quelques milliers d'employés de son siège social.

L'horaire variable: un pas dans quelle direction?

La généralisation progressive de l'horaire variable en Suisse doit être considérée comme un pas important vers l'amélioration des conditions de travail. Elle pourrait cependant revêtir un caractère négatif si elle masquait les problèmes auxquel- on essaie présentement de répondre par de nouvelles méthodes d'enrichissement des tâches et d'organisation de groupes de travail autonomes.

F3

Vu strictement dans la perspective de l'aménagement des temps de travail, l'horaire variable pourrait correspondre au premier d'une succession de pas vers un assouplissement progressif de toute la structure temporelle du travail, de la journée à l'année en incluant des questions comme l'âge de la retraite, par exemple.

Le facteur culturel

Il n'est certes pas facile d'isoler un ou plusieurs traits culturels qui ont pu favoriser l'horaire variable en Suisse. Il faut bien voir d'abord que cet horaire n'est pas né en Suisse: il a plutôt pris source en Allemagne. Ce qui n'est pas étonnant car, paraît-il, les Suisses n'ont pas la réputation d'être des inventeurs. Ils s'affirment plutôt comme rénovateurs et perfectionnistes. Considérant que l'horaire variable pouvait répondre à leurs besoins, ils n'ont pas hésité à l'étudier, à le façonner en fonction de leurs besoins et à l'appliquer sur une large échelle.

Les véritables facteurs qui, de fait, ont joué un rôle prédominant dans l'évolution de ce phénomène sont vraisemblablement liés, selon Michel Rousson, à la qualité des relations qu'entretiennent les partenaires sociaux dans ce pays. Le climat de confiance mutuelle

et la mise en place de mécanismes légaux (tribunaux du travail) assurant la protection des droits de chacun facilitent l'instauration de nouveaux régimes de travail et encouragent chez les employeurs l'application de nouvelles mesures destinées à l'amélioration des conditions de travail. Ceci explique en partie l'observation distante du prénomène par les syndicats et le gouvernement.

En France par exemple, cette question est abordée d'une façon complètement différente. Au lieu d'expérimenter d'abord l'horaire variable et d'évaluer ensuite ses conséquences, on a préféré créer, ces derniers temps, un immense débat sur le sujet à l'échelle nationale entre les syndicats, les employeurs et le gouvernement. Le processus est beaucoup plus lourd et beaucoup moins efficace puisqu'il occasionne dès le départ des affrontements multiples sur une problématique théorique.

Au Québec, on sait que l'horaire variable n'a pas encore gagné beaucoup d'adeptes. Peut-être les Québecois attendent-ils inlassablement un produit fini? Deux autres explications paraissent aussi pertinentes. D'une part, les entreprises ne ressentent peut-être pas ces

besoins auxquels l'horaire variable peut apporter des réponses (pénurie de main-d'oeuvre, par exemple). D'autre part, les caractéristiques mêmes du système et du climat des relations de travail entraînent peut-être inévitablement: 1) une position d'attente du patronat face à l'éventualité d'une demande syndicale en ce sens, 2) une réaction automatique de méfiance de la part des syndicats face à toute proposition patronale en ce sens ou 3) un total désintéressement de la part des deux parties face à une alternative qui ne représente pas un enjeu économique important.

L'avenir de l'horaire variable

Il est à prévoir que l'horaire variable continuera ces prochaines années à déloger l'horaire fixe dans les entreprises suisses. Bien que la récente crise économique ait contribué depuis deux ou trois ans à ralentir sensiblement le rythme d'expansion de l'horaire variable, certains signes laissent déjà entrevoir aujourd'hui la possibilité d'une reprise économique apte à stimuler de nouvelles initiatives sur le plan de l'aménagement du travail.

Oméga

M. Gredy, directeur du personnel

M. Stoppa, responsable de l'horaire variable

Le 17 mars 1976 à
Bienne

Situation actuelle de l'horaire variable

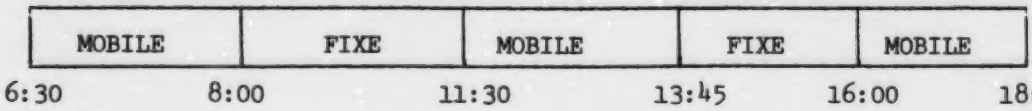
La direction de Bienne doit gérer des effectifs de 2,000 travailleurs. Tous ces travailleurs jouissent actuellement de la même formule d'horaire variable.

La firme Oméga à Bienne occupe 1,500 travailleurs. Oméga fait cependant partie du groupe S.S.I.H. (Société Suisse de l'Industrie Horlogère) dont les bureaux à Bienne occupent 500 employés qui dépendent de la même administration. La S.S.I.H. constitue en fait un "holding". Ses services à Bienne comportent les départements "recherche et développement", "centre d'informatique" et "S.S.I.H.-équipement".

Description de la formule

La durée normale moyenne de travail est de 8:48 heures par jour. La période de référence adoptée est le mois et on permet un report mensuel de 10 heures de crédit ou de débit.

La figure suivante illustre la répartition des plages fixes et mobiles:



Les employés doivent prendre une pause d'au moins 45 minutes le midi (entre 11:30 heures et 13:45 heures). La législation prévoit une pause minimale de 30 minutes. La direction, s'appuyant sur des études de médecine du travail a jugé ce délai insuffisant. Toutefois, les employés qui résident à plus de 50 km de l'usine ou du bureau peuvent s'en tenir à la pause de 30 minutes.

Le règlement concernant l'horaire variable ne prévoit pas la possibilité de prendre ½ journée ou une journée complète de congé par mois. Les contremaîtres peuvent permettre de tels congés à l'occasion (même sans compensation) mais cela n'est aucunement relié à l'horaire variable.

La saisie des temps de travail s'effectue au moyen d'un horodateur permettant la lecture de l'information par lecteur optique et le traitement des données par ordinateur. Les employés reçoivent un "feed-back" à tous les 15 jours seulement. Ils ne peuvent pas obtenir à tout moment le compte des heures qu'ils ont effectuées. Durant

la période expérimentale, on a utilisé des horodateurs classiques avec traitement manuel des données. Le nouveau système offre certains avantages pour la gestion du personnel: émission automatique des chèques de paie, statistiques sur les absences selon leur motif, en fonction des départements, des individus, etc. Notons enfin que tout le personnel, encadrement compris, doit enregistrer ses heures.

L'introduction de l'horaire variable a nécessité des modifications des politiques relatives aux absences. En effet, auparavant seuls les ouvriers devaient enregistrer leur temps. Chez les employés, le contrôle était à peu près inexistant. Il y a maintenant toute une réglementation pour distinguer les absences qui sont payées de celles qui ne le sont pas. Tout employé qui s'absente doit maintenant se justifier. En somme la situation des ouvriers est inchangée tandis que les employés ont perdu certains privilèges.

Leurs heures supplémentaires sont payées au taux de 125% durant la semaine et de 150% le dimanche. Elles peuvent avoir été effectuées durant les plages mobiles. Mais elles doivent avoir été demandées par le chef. De plus, pour avoir droit à des heures payées à un taux majoré, l'employé ne doit pas être en débit à la fin du mois.

Historique de l'implantation

Les premiers essais remontent à janvier 1971. Les principaux motifs de la direction furent les suivants:

- Amélioration du trafic routier aux sorties de l'usine. On a suivi en cela l'exemple des premières entreprises allemandes qui ont adopté l'horaire variable.
- Améliorer les conditions de travail afin de se rendre plus attractif. On nous rappelle ici la situation du marché de la main-d'oeuvre qui prévalait en Suisse. Le directeur nous affirme avoir acheté des pages entières d'annonce dans les journaux pour stimuler le recrutement et s'estimer heureux de recevoir par la suite une ou deux candidatures. L'horaire variable est devenu et demeure encore un élément de vente de l'entreprise.
- Accroître le sens des responsabilités des collaborateurs en leur accordant plus de liberté. On estime d'ailleurs que le nouvel horaire a eu un effet certain dans ce sens.
- Réduire les horaires spéciaux. Cette motivation est encore reliée à la pénurie de main-d'oeuvre. L'entreprise devait s'accommoder des exigences de chaque individu. A un certain moment, 34% des employés avaient un horaire particulier.

En résumé, la circonstance déterminante fut la rareté de la main-d'oeuvre et le besoin d'attirer le personnel. Il y avait donc au départ un aspect "utilitaire", nous dit monsieur Gredy, qui s'est ensuite doublé de motivations sociales.

Les travailleurs eux-mêmes n'ont pas été consultés au moment de l'implantation. On a par contre consulté les cadres et les contremaîtres au moyen d'un questionnaire dans lequel on demandait notamment aux interrogés quelles seraient les difficultés d'implantation de l'horaire variable dans leur service. Pour tenter un essai, on a délibérément choisi deux services dans lesquels on ne prévoyait aucune difficulté : un service de production (chaîne de montage) et un service administratif. Les initiateurs du projet espéraient que le système deviendrait par la suite auto-porteur. Leurs espérances furent dépassées: il y eut une pression dans tous les services pour généraliser l'horaire variable.

Pour informer le personnel, on a d'abord distribué une brochure sur l'horaire variable. Des séances d'information furent organisées. Tout le personnel y passa, par groupes de 20 participants.

La chaîne de montage

L'expérience d'Oméga est particulièrement intéressante parce qu'on y a pratiqué, pour la première fois, l'horaire variable dans les ateliers comportant une chaîne de montage.

Chaque ouvrière travaille sur un plateau comportant 100 godets reliés par une chaîne. Chaque godet supporte une montre. L'ouvrière peut faire avancer les godets sur le plateau par un mouvement du genou. Elle effectue un certain nombre d'opérations sur les 100 montres et passe ensuite le plateau à une autre ouvrière pour les opérations subséquentes.

Afin d'introduire l'horaire variable, on a apporté deux modifications à l'organisation du travail:

1. On a constitué des "stocks-intermédiaires" ou "stocks-tampons" de façon à laisser une autonomie d'environ cinq heures à chaque employé. Par la suite, on a pu réduire sensiblement ces stocks parce que la solution 2 réglait déjà l'essentiel du problème.
2. On a élargit les tâches des ouvrières. Celles-ci pouvaient effectuer 10 opérations au lieu de 3, par exemple. Cette polyvalence permettait aux ouvrières de se remplacer mutuellement et d'éviter les temps morts.

Evaluation: les avantages

. Les employés sont satisfaits de la formule. Il n'y a jamais eu d'enquête pour évaluer cette satisfaction. On l'infère à partir de la grande pression qui s'est exercée sur le département du personnel pour étendre l'horaire variable. Le retour à la situation antérieure paraît aujourd'hui impossible.

. On a constaté une baisse de l'absentéisme, sans qu'il soit possible, toutefois, de quantifier cette baisse.

. Le roulement du personnel a diminué. Bien d'autres facteurs pourraient cependant expliquer cette diminution.

. On est convaincu que l'horaire variable a facilité le recrutement. Aujourd'hui, la plupart des entreprises de Bienne ont adopté un horaire variable. Si ce dernier ne constitue plus un avantage, il serait par contre désavantageux pour la firme de ne pas l'offrir aux employés !

. L'indice de rendement a augmenté. Il est difficile d'attribuer cette augmentation à l'horaire variable. On se contente de conclure prudemment que l'horaire variable n'a pas agi négativement.

Evaluation: les aspects négatifs

. La principale réaction négative provenait de l'introduction des horodateurs dans les bureaux. Auparavant, en effet, le personnel de bureau n'avait pas à timbrer ni à compenser certaines

absences (visites chez le médecin, le dentiste, affaires personnelles). Notons que ces réactions furent ponctuelles et qu'elles ont aujourd'hui disparu. La réaction fut donc plus positive chez les ouvriers. Ils étaient vraiment gagnants puisqu'ils timbraient déjà.

. Dans la production, les chefs doivent assurer une certaine permanence. Leur présence est requise pour parer aux pannes, aux imprévus. Les chefs ont spontanément mis sur pied un système de rotation. Il n'en reste pas moins que cette rotation limite leur liberté dans le choix d'un horaire.

. On a observé une contraction des relations informelles. Auparavant, il arrivait fréquemment que les employés discutaient entre eux avant le début du travail. Maintenant, on timbre en entrant et on se met au travail. Les gens cessent de se connaître. L'entreprise est devenu un endroit où on vient travailler, sans plus.

. Les employés sont devenus plus conscients du temps. Les contrôles se font à la minute près. Il n'y a plus de gens qui travaillent un peu plus, le soir, gratuitement, pour finir un travail. Chaque minute compte.

On insiste sur le fait que ces quatre éléments négatifs "ne font pas le poids"lorsqu'on les compare aux avantages de l'horaire, en particulier l'autonomie accordée aux employés.

Le comportement des employés

. L'horaire d'un individu varie généralement peu d'un jour à l'autre. On se fait un horaire en fonction du domicile et de la circulation, de la saison, de la famille, etc. Par la suite, on s'en tient à l'horaire choisi. L'important, c'est d'avoir la possibilité de s'en écarter.

. Le personnel s'arrange pour quitter l'entreprise le plus tôt possible le vendredi après-midi. Il n'y a pratiquement plus personne à 16:30 heures.

. L'écrasante majorité du personnel présente un crédit d'heures à la fin du mois. Certains se font du souci aussitôt que leur réserve diminue.

Les autres entreprises

Plusieurs entreprises de Bienne ont suivi l'exemple d'Oméga. L'horaire variable est certainement répandu dans d'autres entreprises du secteur de l'horlogerie. Cependant, on ne connaît pas d'autres exemples d'application de l'horaire variable dans des ateliers utilisant une chaîne de montage.

Institut pour l'étude des Méthodes de
Direction de l'Entreprise (IMEDE)

M. A. Elbing, professeur en sciences
de l'administration

Le 18 mars 1976 à

Lausanne

Développement et situation actuelle de l'horaire variable

Les deux premières raisons de la montée de l'horaire variable en Allemagne et en Suisse furent la pénurie de main-d'oeuvre et la congestion des moyens de transport. En Suisse, l'immigration de la main-d'oeuvre étrangère fut limitée par les autorités. Il fallait faire entrer des femmes sur le marché du travail et l'horaire variable facilitait la chose. Il y avait également un manque de main-d'oeuvre en Allemagne. On a découvert que la mention de l'horaire variable dans les annonces pouvait doubler le nombre de candidats.

Au départ, les motivations étaient très pratiques. A la Messerschmidt, par exemple, il y avait un problème de congestion des transports. On ne cherchait pas à améliorer la qualité de la vie au travail. On voulait simplement régler le problème des retards. On s'est ensuite aperçu que l'horaire variable entraînait également d'autres bénéfices: baisse de l'absentéisme, du temps supplémentaire, etc.

Le développement des horaires variables fut extrêmement rapide par la suite. Cela est étonnant car les entreprises sont généralement lentes à adopter les nouvelles techniques de gestion basées sur la

participation: on allait à l'encontre de vieilles traditions de contrôle disciplinaire. Aussi ce développement est-il apparu comme un changement social important pour les chercheurs de l'IMEDE.

On ne dispose pas de statistiques précises sur la situation actuelle. Les estimations fournies par les firmes qui produisent les horloges sont évidemment exagérées (sic). Pour la Suisse, on parle de 35% à 40% de la main-d'oeuvre. En Allemagne, cette proportion est plus faible quoique le nombre de travailleurs touchés soit plus élevé. Les formules peuvent varier énormément mais, dans la majorité des cas, il s'agirait vraiment d'horaires variables (avec des plages mobiles d'une ou de deux heures matin et soir). Il y a également eu un certain développement - du moins jusqu'en 1974 - en France, en Grande-Bretagne et en Suède mais cela n'a rien de comparable à la situation de l'Allemagne ou de la Suisse.

On ne possède pas de statistiques pour savoir quels sont les secteurs ou les emplois les plus touchés. Il est plus facile d'appliquer l'horaire variable chez des professionnels, des chercheurs, des techniciens, de façon générale, chez ceux qui travaillent de façon autonome. L'horaire de travail s'introduit d'abord chez les employés

de bureau, même en Suisse. Il y a toutefois des applications dans les secteurs de production. Cela peut exiger d'une entreprise qu'elle modifie les méthodes de production comme Oméga l'a fait. Ailleurs, on refuse de revoir cette organisation.

Il y a eu un net changement dans le développement de l'horaire variable en 1974, par suite de la récession. Les horaires variables ont fait très peu de progrès depuis. Monsieur Elbing considérait l'horaire variable comme un premier pas, assez facile, dans la direction d'un style de management souple, comme un moyen d'accroître la probabilité de voir apparaître d'autres innovations de gestion souple (flexible management). Depuis la récession, on entend des cadres prétendre que l'horaire variable est un luxe pour l'entreprise même si les données disponibles indiquent au contraire que son influence sur la productivité est favorable. C'est un problème que le groupe de l'IMEDE étudie présentement: pourquoi ce ralentissement? pourquoi perçoit-on l'horaire variable comme un luxe? pourquoi serait-il incompatible avec un effort de reprise économique?

Certaines motivations qui étaient à l'origine de l'horaire variable ont disparu. Il n'y a plus de pénurie de main-d'oeuvre comme auparavant. Il est possible aussi que le marché soit saturé en Suisse.

La plupart des entreprises qui ont fait l'essai de l'horaire variable l'ont adopté définitivement par la suite. Jusqu'à récemment, on n'avait pas eu d'échos d'abandons. C'est pourquoi un membre de l'IMEDE étudie présentement quelques cas récents d'abandons en Allemagne. On se demande s'il est possible d'accorder l'horaire variable aux employés et de faire marche arrière par la suite.

Conséquences de l'horaire variable

Le niveau individuel

Pour monsieur Elbing, l'horaire variable constitue une innovation qui devrait viser à accroître la participation des employés dans l'entreprise. Par rapport à d'autres innovations qui visent le même but

(direction par objectifs, développement de l'organisation ou OD, enrichissement des tâches), l'horaire variable s'est répandu plus rapidement et le taux de réussite fut plus élevé. Les raisons principales en sont probablement que l'horaire variable requiert relativement peu d'apprentissage de la part des employés et du management et que les bénéfices pour les employés sont directs et se réalisent à court terme. Ces hypothèses sont développées dans l'article The missing link (Elbing, 1975). Cependant, la baisse de l'intérêt qu'on porte à l'horaire variable depuis que la situation économique s'est détériorée laisse croire que ceux qui ont implanté la formule l'ont fait dans une perspective plus limitée.

Nous avons également abordé le sujet du contrôle et de la saisie des temps de travail. Selon monsieur Elbing, les différents systèmes utilisés produisent des effets différents.

L'absence de tout contrôle ou de méthode de saisie formelle des temps pourrait présenter des avantages en théorie. En pratique, on a observé que les employés ne se faisaient pas mutuellement confiance. Chacun surveillait son collègue, prenant même en note son horaire.

La feuille de présence sur laquelle l'employé inscrit son heure d'arrivée serait désavantageuse pour l'employeur à cause de la tendance à arrondir les heures. La firme Hengstler aurait réalisé une

étude pour évaluer les heures de travail ainsi perdues par l'entreprise.

L'horloge-pointeuse traditionnelle est plus ou moins bien acceptée à cause de sa valeur de symbole d'un contrôle disciplinaire.

Selon monsieur Elbing, c'est le totalisateur qui présente le plus d'avantages. Il n'inscrit pas l'heure d'arrivée ou de départ, comme le font les horloges reliées à un ordinateur, ce qui diminue la crainte des employés de se voir contrôlés ou de voir le management accumuler à leur sujet des renseignements dont ils ne connaîtraient pas l'utilisation. A une époque, selon monsieur Elbing, les 2/3 des entreprises ayant adopté l'horaire variable en Allemagne utilisaient le totalisateur. La situation peut toutefois avoir changé depuis. En Suisse, le totalisateur est peu répandu parce que les renseignements enregistrés ne sont pas suffisants pour permettre certaines vérifications légales.

Au niveau de l'entreprise

L'IMEDE a reçu une subvention pour une recherche sur les effets de l'horaire variable. Un enquêteur a été envoyé auprès des entreprises

afin de recueillir des résultats d'évaluations faites par ces dernières. On a été surpris de constater qu'une petite minorité seulement disposait de données à ce sujet. Sur 159 entreprises visitées, une dizaine seulement offraient un matériel digne d'intérêt. En définitive, les résultats dont on dispose sur les effets organisationnels proviennent de la littérature.

La société

On a formulé trois hypothèses relativement aux bénéfices qu'une communauté pouvait réaliser suite à l'adoption de l'horaire variable pour une partie importante de sa main-d'oeuvre:

1- amélioration des conditions de transport: les trajets se concentreront moins durant les seules périodes de pointe;

2- meilleure utilisation de l'équipement consacré aux loisirs;

3- meilleure utilisation de l'énergie: diminution des périodes de pointe dans la demande, notamment en ce qui concerne l'électricité.

Les chercheurs de l'IMEDE avaient espéré vérifier leurs hypothèses dans une ville suisse de 150,000 habitants où 60% de la population avait

l'horaire variable. Malheureusement, personne n'avait recueilli de données comparatives à l'exception du responsable des transports en commun. On a pu réduire de 10% le nombre d'autobus de la ville alors que le nombre de passagers augmentait de 8%. En ce qui concerne le transport, monsieur Elbing cite également l'expérience réalisée à Ottawa et les efforts du CATRAL.

En ce qui concerne l'énergie, monsieur Elbing nous apprend que la Chambre de Commerce de Londres avait déclaré, en 1973, que l'horaire variable pourrait réduire de 25% les périodes de pointe dans la consommation de l'énergie. Un deuxième organisme anglais (Energy Board) a entrepris une étude sur les effets de l'horaire variable sur la consommation de l'électricité. Cependant, en Angleterre également, la question de l'horaire variable a été reléguée au second plan suite à la récession.

Rôle des organismes publics, des syndicats, etc.

Les autorités gouvernementales ne sont intervenues dans le développement des horaires variables à aucun moment, si ce n'est en tant qu'employeur. Monsieur Elbing estime que le gouvernement pourrait effectivement jouer un rôle actif dans ce développement, mais un rôle d'information seulement. Il ne devrait surtout pas tenter de

vendre la nouvelle formule, comportement qui ne ferait que susciter des résistances de la part des partenaires sociaux.

De façon générale en Europe, la réaction syndicale fut mitigée. En France, elle est même négative. Monsieur Elbing se demande si le syndicat ne se sent pas menacé du simple fait qu'une proposition patronale puisse obtenir l'adhésion des travailleurs.

Les firmes qui produisent des horloges adaptées à l'horaire variable ont sûrement joué un rôle important au début: elles ont supporté la recherche, elles ont publié des articles, etc... Aujourd'hui, le concept est suffisamment connu et la pression vient plutôt du personnel des entreprises.

Le développement des horaires variables en Amérique

La réglementation des heures de travail aux U.S.A. rendrait plus difficile l'implantation des horaires variables. Dans la mesure

où les méthodes de gestion canadiennes sont assimilées aux coutumes américaines, cette situation a pu influencer le développement des horaires variables au Canada.

Des différences culturelles peuvent aussi expliquer le peu de développement observé en Amérique, quoique ces facteurs sont difficiles à évaluer. Ainsi, le patronat européen serait plus parternaliste, se sentirait plus responsable du bien-être de ses employés.

Référence:

ELBING , A.O., GADON, H., GORDON, J.R.M. (1975), Flexible working hours: The missing link. California management review, 17, 50-57

La Compagnie Nestlé (siège social)

M. J. Galletti, directeur du service de l'administration de l'informatique

M. G.S. Bernheim, service de l'administration de l'informatique

M. M. Croptier, service du personnel

Le 18 mars 1976 à Vevey

Le siège social de la compagnie Nestlé joue essentiellement un rôle de soutien à ses filiales localisées dans divers pays. Chacune d'entre elles possède sur le plan administratif une autonomie complète. La maison-mère remplit des fonctions administratives et techniques qui lui permettent de conseiller ses entreprises dans différents domaines. Elle fournit des expertises sur le marketing, l'administration du personnel, l'informatique, les finances, etc. Tous les employés de cet établissement peuvent être classés sous l'étiquette "collets blancs".

L'introduction de l'horaire variable

Au début de l'année 1972, la firme Nestlé proposait à plusieurs services et départements de son siège social de faire l'expérience de l'horaire variable pour une période de temps limitée. Quelques semaines plus tard, un sondage mené par l'Institut de Psychologie de l'Université de Neuchâtel confirmait la réaction positive de l'ensemble des employés face à l'expérience en cours et traduisait l'intérêt pour la majorité d'entre eux d'expérimenter à brève échéance ce type d'horaire.

La direction du personnel tira donc profit de cette situation favorable et dispensa à tous ses employés dans un délai de cinq à six mois les privilèges et les obligations que procure l'horaire variable.

De 1,600 à 1,700 travailleurs bénéficient aujourd'hui d'un tel horaire à la compagnie Nestlé. Seuls certains employés tels les chauffeurs, les téléphonistes et les portiers, qui doivent maintenir un service direct et continu à la clientèle ou aux autres employés restent en marge du programme.

Contrairement à plusieurs autres grandes compagnies suisses, Nestlé n'a pas vu l'horaire variable comme un éventuel appât destiné à stimuler son programme de recrutement. Même au début des années 1970, il semble que cette firme n'ait pas connu les problèmes de main-d'oeuvre auxquels se sont heurtées beaucoup d'entreprises suisses. L'objectif de la direction a davantage consisté à augmenter la satisfaction de ses "collaborateurs"[1] en leur procurant des conditions de travail comparables à celles des nombreuses entreprises qui s'engageaient de plus en plus dans la voie de l'assouplissement des heures de travail. Il fallait dès lors faciliter l'adaptation du travail aux exigences de la vie personnelle des employés .

1- Terme utilisé chez Nestlé pour désigner les employés de toutes catégories.

Lorsqu'elle a décidé au départ de faire l'essai de l'horaire variable dans quelques services, la compagnie Nestlé n'a pas eu recours à la consultation de ses employés. Ces derniers ont plutôt été informés officiellement par le service du personnel ainsi que par l'intermédiaire du comité d'entreprise. D'ailleurs le sondage mené entre les essais du début et la suite du programme a confirmé, par ses résultats, la position des autorités à cet égard.

De fait, la réaction générale s'est avérée très positive. Les cols blancs, qui ne s'étaient jamais préoccupés d'enregistrer leurs heures de présence, se sont montrés très conciliants devant cette formalité et seuls quelques chefs de service ont manifesté des réticences. Il s'agit apparemment des cadres les plus âgés pour lesquels l'assouplissement des heures de travail représentait une diminution ou une perte de contrôle sur leurs employés.

L'horaire variable: une comptabilité sophistiquée

L'horaire variable est appliqué selon une formule uniforme pour l'ensemble des employés sans égard à leurs niveaux hiérarchiques et leurs fonctions. Chacun peut choisir ses heures d'entrée et de sortie entre 7:00 heures et 8:30 heures le matin et entre 16:00 heures et 18:00 heures en fin de journée. La pause du midi peut être prise entre 11:30 heures et 13:30 heures. Elle doit comporter un minimum de 30 minutes et ne pas dépasser deux heures.

Les employés cumulent 42.5 heures en moyenne par semaine, ce qui représente 8.5 heures par jour. Les heures sont ainsi cumulées durant quatre semaines à la suite desquelles le règlement prescrit un débit maximum de cinq heures et un crédit ne dépassant pas 15 heures. Ces écarts sont alors reportés sur la période de référence suivante.

Sauf exception, les heures de crédit accumulées ne peuvent être compensées qu'à l'intérieur des plages mobiles. Il est donc impossible de s'absenter durant une demi-journée complète à moins

d'une entente spéciale et momentanée avec le supérieur immédiat. Par contre, l'accumulation des heures supplémentaires de travail, effectuées à la demande de l'employeur, autorise l'employé à prendre congé même à l'intérieur des plages fixes, s'il obtient le consentement de son supérieur immédiat.

L'enregistrement des heures de travail s'effectue par l'intermédiaire d'appareils spéciaux disposés à proximité des portes d'entrée de l'entreprise. On les actionne en y insérant un badge identifié au nom de chaque employé. L'appareil enregistre alors les heures d'entrée et de sortie, de même que les moments de début et de fin de la pause du dîner. Ces renseignements parviennent alors simultanément à un ordinateur spécialement programmé pour la comptabilité des heures de travail. Bien que dans la plupart des entreprises munies d'un tel système l'ordinateur soit généralement de taille réduite et ne produiseque les renseignements nécessaires à la comptabilité régulière des heures, la compagnie Nestlé est pourvue d'un ordinateur beaucoup plus puissant qu'elle utilisait auparavant et toujours maintenant à d'autres fins. Le

système de traitement des données est à ce point développé qu'il permet au service du personnel de faire en quelques secondes le relevé statistique d'une variété importante d'informations sur l'assiduité du personnel et les comportements qui s'y rapportent (absentéisme, durée de la pause du midi, retards, etc.).

Il est alors possible d'effectuer une analyse détaillée de ces données et de choisir les moyens les plus appropriés pour corriger la situation lorsque nécessaire. En outre, tous les supérieurs immédiats peuvent disposer périodiquement d'un bilan détaillé qui résume sur le plan des heures de travail le dossier de ses employés.

L'utilité d'un système aussi complexe est aujourd'hui mise en question par les responsables chargés d'en exploiter les fruits et de rentabiliser son usage. Ces derniers prétendent en effet que les coûts d'achat et d'exploitation en sont peut-être trop élevés. On aurait par ailleurs attaché trop d'importance à l'élaboration de normes et de contrôles complexes qui alourdissent l'administration d'un tel système.

L'impact du changement d'horaire

La compagnie Nestlé n'a pas fait l'évaluation systématique des effets que l'horaire variable a pu produire sur le fonctionnement de l'organisation ou le comportement des employés. Les responsables de l'introduction du nouvel horaire ont cependant tendu une oreille attentive et jeté un regard critique sur les changements les plus perceptibles.

En règle générale, les employés arrivent au travail plus tôt qu'avant, de façon à partir plus tôt à la fin de la journée. Le phénomène s'avère plus marqué durant l'été alors que chacun veut profiter au maximum du beau temps. On observe aussi une tendance à cumuler et maintenir le maximum d'heures de crédit (entre 10 et 15), question d'emmagasiner un peu de liberté. Sur le plan de la vie familiale, l'horaire variable aurait des incidences très positives. Sommes toutes, les employés n'accepteraient jamais un retour à l'horaire fixe.

Rien pour l'instant n'apparaît négatif pour l'organisation. Les modifications dans le rythme du travail et dans le niveau de la productivité n'ont pas été ressenties à cause du caractère administratif du

travail. On note par contre certains gains de la part de l'employeur, occasionnés par l'élimination des absences de courte durée dont l'entreprise devait préalablement faire les frais. Les statistiques révèlent aussi un décroissement énorme (plus de 50%) des heures de temps supplémentaire. L'économie se chiffrerait à ce seul chapitre à 100,000 francs suisses par année (près de $40,000), soit le dixième du coût global estimé pour l'instauration de l'horaire variable. Il paraît donc clair que la compagnie récupérera en quelques années seulement les sommes d'argent qu'elle a investies dans un tel programme.

Les projets

Le service du personnel prévoit tout d'abord étendre le système de l'horaire variable aux 1,000 à 2,000 employés qui s'installeront prochainement dans le nouvel édifice de la compagnie, actuellement en construction. Ceux-ci ont présentement un horaire variable mais ils relèvent de la juridiction d'un autre service du personnel.

Les responsables de l'horaire variable envisagent aussi de modifier sensiblement à moyen terme le système d'enregistrement des heures

de travail. En effet, la compagnie Nestlé devra inévitablement renoncer au système actuel d'ici quatre ans, puisque la firme responsable de la vente et de l'entretien des appareils électroniques de traitement des données abandonnera dans quelques années tout service sur ce type d'ordinateur. Il faudra donc choisir entre un système plus perfectionné mais aussi très coûteux, un système conventionnel moins riche en information ou encore l'abandon de toute forme d'enregistrement du temps.

C'est la dernière alternative que le service du personnel envisage le plus sérieusement à l'heure actuelle. Cette innovation s'inscrirait dans un programme destiné à promouvoir l'autogestion dans l'entreprise. L'employeur pourrait ainsi centrer davantage son attention sur la production tout en accordant une marge additionnelle de liberté à ses "collaborateurs".

Bureau International du Travail

Dr. Dusan Maric, Service des conditions de travail
et de vie

Le 19 mars 1976 à

Genève

Position du B.I.T.

Le B.I.T. s'est intéressé depuis sa fondation au problème de la durée du travail. Son premier objectif était d'obtenir une réglementation de cette durée. Le second objectif, qui fit l'objet d'une recommandation de la Conférence de 1962, visait à la réduire à 40 heures par semaine. La réduction de la durée du travail dans les pays industrialisés permettrait d'envisager maintenant une troisième étape: l'aménagement des temps de travail.

Cependant, le B.I.T. n'a pas encore adopté une position officielle face aux horaires variables. Il s'agit pour l'instant d'étudier le phénomène, d'amasser une documentation à partir de laquelle la Conférence pourra éventuellement formuler une position - sous la forme d'une recommandation. A cause des délais de procédure, une telle position ne pourrait pas être adoptée officiellement avant 1979. Notons par ailleurs que le B.I.T. publiait en 1975 un texte décrivant les horaires variables, texte écrit par H. Allenspach, de l'Union centrale des associations patronales suisses.

Situation actuelle de l'horaire variable et perspectives d'avenir

D'après un article du journal Le Monde du 2 avril 1975, en Allemagne une société sur trois aurait adopté l'horaire variable dans le secteur privé et six administrations sur dix dans le secteur public . Monsieur Maric mentionne également des estimés pour la Suisse: entre 30% et 40% de la main-d'oeuvre, soit entre 1,300,000 et 1,700,000 travailleurs seraient touchés.

Au départ, ce sont des motifs économiques qui auraient incité les entreprises à adopter le nouvel horaire. On aurait découvert par la suite les avantages "psychologiques" (humanisation des conditions de travail).

L'intérêt que l'on porte aux horaires variables se trouve quelque peu éclipsé par les problèmes de la récession et du chômage. Si le développement des horaires s'en trouve freiné, les entreprises ne font cependant pas marche arrière, comme c'est souvent le cas pour la semaine comprimée. Monsieur Maric estime que le développement se poursuivra lorsque la situation économique sera rétablie.

Attitudes des syndicats

Selon monsieur Maric, l'horaire variable n'a pas été accueilli avec enthousiasme par les syndicats, surtout en France. Les objections ont trait:

1- au contrôle du temps de travail (on craint notamment la perte de droits acquis concernant les absences de courte durée);

2- à la possibilité qu'on se serve de l'horaire variable pour atermoyer le règlement de problèmes prioritaires.

Différences Europe-Amérique

Monsieur Maric propose deux hypothèses quant à certains facteurs culturels ayant pu favoriser le développement des horaires variables en Allemagne et en Suisse.

1- La main-d'oeuvre de ces pays est très "disciplinée". On y trouve relativement peu d'agitation ou de contestation. L'éthique du travail y serait particulièrement forte. Ces facteurs ont pu favoriser l'implantation des nouveaux horaires.

2. Il est possible que les Européens préfèrent disposer de plus de temps libre dans la journée de travail alors que les Américains préfèrent allonger la fin de semaine (d'où l'apparition de la semaine comprimée).

Références

1- Dr. P.J. Sloane (1975), Changing Patterns of Working Hours, Manpower Paper No. 13, Department of Employment, London: Her Majesty's Statistical Office.

2- Grossin, William (1974), Les temps de la vie quotidienne, Mouton, Paris - La Haye, Paris.

3- Grossin, William (1969), Le travail et le temps - Horaires, durée, rythmes, Ed. Anthropos, Paris.

4- Naville, Pierre (1972), Temps et technique - Les structures de la vie de travail, Librairie Droz, Genève, 11, rue Massot.

Dans la même série:

LES HORAIRES VARIABLES : EXAMEN DE LA LITTERATURE

Par : Bernard Turgeon

L'HORAIRE VARIABLE AU QUEBEC : RAPPORT D'ENQUETE

Par : Louise H. Côté et Normande Lewis
avec la collaboration de
R. Boulard et B. Turgeon

L'HORAIRE VARIABLE : RAPPORT DE LA MISSION D'ETUDE EN ALLEMAGNE ET EN SUISSE

Par : Bernard-M. Tessier
Bernard Turgeon